

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Управлінські рішення в системі стратегічного розвитку
підприємства (на матеріалах підприємства ФГ
«ТерраАграріс»)**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент за
денною формою
Павлюк Ярослав
Олександрович

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент,
Корюгін Андрій
Валерійович

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Голова ФГ
«ТерраАграріс»
Братенко М.М.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Павлюк Я.О. Управлінські рішення в системі стратегічного розвитку підприємства (на матеріалах підприємства ФГ «ТерраАграріс»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 74 с.

Робота спрямована на вирішення завдання щодо узагальнення теоретичних основ та розробки практичних рекомендацій щодо прийняття та реалізації управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства.

Встановлено, що цілеспрямований розвиток підприємства ефективно забезпечується через реалізацію високоефективних механізмів формування системи стратегічного управління розвитком. Цей процес ґрунтується на впровадженні комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, що взаємодіють для досягнення конкретних стратегічних цілей підприємства. Для здійснення ефективного прийняття рішень у ситуаціях обмеженої інформації, що є характерним для прийняття стратегічних рішень, важливо використовувати комплексний підхід. Практичні аспекти управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства розглянуто на прикладі ФГ «ТерраАграріс», що характеризується низькою ефективністю діяльності.

На основі оцінювання економічного стану підприємства та інших факторів, що впливають на розвиток підприємства, із використанням системи збалансованих показників визначено стратегічну карту розвитку асортименту та номенклатури ФГ «ТерраАграріс», обґрунтовано, що овочівництво у закритому ґрунті є ключовим та економічно вигідним напрямком сучасного інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємництва для господарств будь-яких розмірів та організаційно-правових форм. Розглянуто можливості використання інструментів штучного

інтелекту в підтримці управлінських рішень у сфері маркетингу, виробництва, просування бренду

Ключові слова: управлінські рішення, стратегічний розвиток, управління асортиментом, бренд, штучний інтелект.

Abstract

Павлюк Я.О. Управлінські рішення в системі стратегічного розвитку підприємства (на матеріалах підприємства ФГ «ТерраАграріс»). Qualifying scientific paper on copywriting.

Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023. 74 p.

The work is aimed at solving the task of generalizing the theoretical foundations and developing practical recommendations for making and implementing management decisions in the system of strategic development of the enterprise.

It has been established that the purposeful development of the enterprise is effective and ensured through the implementation of highly effective mechanisms for the formation of the strategic development management system.

Practical aspects of management decisions in the system of strategic development of the enterprise are reconsidered on the example of FG "Terra Agraris", which is characterized by low efficiency.

Based on the assessment of the economic condition of the enterprise and other factors affecting the development of the enterprise, using a system of balanced indicators, a strategic map of the development of the range and nomenclature of the FG "Terra Agraris" was determined, it was substantiated that vegetable growing in closed soil is a key and economically profitable direction of modern innovative development agricultural entrepreneurship for farms of any size and organizational and legal forms.

The possibilities of using artificial intelligence tools to support management decisions in the field of marketing, production, and brand promotion are reconsidered

Keywords: management decisions, strategic development,

assortmentmanagement, brand, artificialintelligence

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття управлінських рішень і їх місце в системі стратегічного розвитку підприємства.....	9
1.2. Методи прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	23
2.1. Аналіз фінансово-майнового стану підприємства у ФГ «Терра Аграріс»	23
2.2. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА...	41
3.1. Стратегічні пріоритети розвитку ФГ «Терра Аграріс»	41
3.2. Обґрунтування управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства	50
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управлінські рішення грають ключову роль у впровадженні стратегій розвитку, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та вирішення стратегічних завдань фермерського господарства. Гнучкість та швидкість реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі є критичними чинниками для досягнення стійкого розвитку фермерських господарств. Оптимізація виробничих процесів, використання ефективних методів управління ресурсами та впровадження сучасних підходів до агробізнесу дозволяють фермерським господарствам підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. У зв'язку з розвитком сучасних технологій та вимогами сталого розвитку, управлінські рішення грають ключову роль у забезпеченні ефективної виробничої діяльності та відповіді на виклики глобального ринку. Таким чином, вивчення управлінських рішень у контексті фермерських господарств є актуальним і важливим для створення стійкого та ефективного аграрного бізнесу. Зазначене обумовило вибір теми магістерської роботи, а також мету та завдання.

Питання, що стосуються управління стратегічним розвитком підприємства є предметом вивчення багатьох науковців і практиків як в Україні так і закордоном. Практичні і теоретико-методичні аспекти прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства висвітлені у працях таких вчених як Гевко І. Б., Гладкова А.О., Гуржій Н.М., Загороднюк О. В., Коваленко М.В., Вовк І.М., Лисенко В. В., Москаленко В. В., Савченко С. М., Чередник В.А.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є опрацювання теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення технологій прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність управлінських рішень і їх місце в системі стратегічного розвитку підприємства;
- опрацювати методичні аспекти прийняття стратегічних управлінських рішень;
- здійснити комплексний аналіз фінансово-майнового стану підприємства у ФГ «ТерраАграріс»;
- проаналізувати існуючу практику прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства;
- визначити стратегічні пріоритети розвитку ФГ «ТерраАграріс»;
- обґрунтувати управлінські рішення в системі стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні підходи щодо прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства ФГ «Терра Аграріс».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії та теорії управління. У роботі було використано методи аналізу та синтезу, метод декомпозиції, методи економічного аналізу, системний метод, метод формалізації, SWOT-аналіз, інструментарій системи збалансованих показників, методологія LeanCanvas.

Інформаційну базу дослідження сформували матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукових праць, з питань прийняття управлінських рішень та стратегічного менеджменту, електронні ресурси, дані звітності ФГ «Терра Аграріс».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені автором пропозиції щодо сформована бізнес-модель для ідеї виробництва овочевих культур та зелені закритого ґрунту (тепличних) для ФГ «Терра Аграріс» в може стати основою для розробки бізнес-плану,

зокрема з метою отримання гранту в рамках урядової програми «ЄРобота». Розглянуто можливості використання інструментів штучного інтелекту в підтримці управлінських рішень у сфері маркетингу, виробництва, просування бренду.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття управлінських рішень і їх місце в системі стратегічного розвитку підприємства

Управлінські рішення є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства, оскільки вони визначають напрямки діяльності та спрямовують ресурси на досягнення стратегічних цілей. Ці рішення базуються на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, враховуючи ризики та можливості. Місце управлінських рішень в системі стратегічного розвитку полягає в їх здатності відповідати на зміни у бізнес-середовищі та ефективно адаптувати стратегію до нових умов. Ці рішення можуть включати в себе впровадження нових технологій, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток інноваційних продуктів. Важливим аспектом управлінських рішень є їх спроможність вирішувати конкретні завдання, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Узгодженість управлінських рішень і стратегічної місії сприяє ефективному функціонуванню підприємства та забезпечує його стійкість у змінних умовах ринкової конкуренції.

Для того, щоб глибше дослідити сутність поняття «управлінське рішення», проаналізуємо позиції науковців стосовно цього питання. На основі проведеного дослідження можна виділити три наукові підходи до сутності поняття «управлінське рішення».

У рамках першого підходу, науковці [6; 38] розглядають рішення як процес, що є послідовністю певних операцій та складається з трьох основних стадій – розробка, прийняття та реалізація рішення. Інакше кажучи, рішення передбачає часовий інтервал, протягом якого розробляються варіанти дій, обирається один з них та приводиться в дію. Другий науковий підхід полягає

у тому, що рішення розглядається як акт вибору, тобто прийняття рішень за спеціальними правилами [59; 12; 58]. Представниками третього підходу [41; 30] управлінське рішення тлумачиться як результат вибору, тобто добровільні дії, що фокусуються на наявності альтернатив, пов'язаних цілей та спонукань до дій особи, що приймає рішення. Зведемо розглянуті визначення до аналітичної таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Аналіз підходів науковців до трактування поняття «управлінське рішення»

Ознака систематизації	Автор	Сутність поняття «управлінське рішення»
Рішення як процес	О.В.Загороднюк, М.В.Півторак, Л.М.Малюга[Помилка! Невідомий аргумент ключа.]	Сукупність послідовних дій у циклі, що будуються на окремих процедурах, та дозволяють природно здійснювати вплив у системі менеджменту організації з метою досягнення її цілей або вирішення проблем
	О.В.Онофрійчук [38]	Наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети
Рішення як акт вибору	І. В. Шульженко [59]	Вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації
	І. Шоробура [58]	Вибір альтернативи, здійснюваний суб'єктом, який приймає рішення, у відповідності до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства
	В.С.Нікіфоренко [36]	Вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення поставленої мети
Рішення як результат вибору	В.В.Лисенко [30]	Результат аналізу, що проводиться шляхом вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є вибір суб'єктом управління, із сукупності можливих альтернатив, чітко встановленого варіанта дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей
	Ю. Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О.Пасічник [41]	Результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту

Примітка. Систематизовано автором.

Таким чином, до базових ознак управлінського рішення можна віднести:

– можливість вибору з множини альтернативних варіантів;

- наявність мети;
- необхідність підготовки та прийняття рішення уповноваженою особою.

У загальному виді процес прийняття управлінського рішення має такий вигляд[35]:

- визначення та постановка управлінського завдання на поточний момент чи момент у майбутньому;
- пошук можливих альтернатив вирішення поставлених завдань;
- порівняння та оцінка найбільш вигідних альтернативних управлінських рішень із наявних;
- здійснення вибору вибраного управлінського рішення;
- аналіз умов для впровадження вибраного рішення або створення необхідних умов для ефективної реалізації управлінських рішень;
- контроль та оцінка результатів впровадження вибраного управлінського рішення, визначення ефективності та проблематичності впровадження та реалізації.

Таблиця 1.2 Класифікація управлінських рішень

Ознак	Види
1. За масштабністю та значимістю прийняття управлінського рішення:	– стратегічні; – тактичні; – оперативні; – миттєві.
2. За часом здійснення та реалізації:	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові.
3. За сферою здійснення:	– глобальні; – галузеві; – приватні.
4. За участю у здійсненні організаційних перетворень на підприємстві:	– загальні; – локальні; – індивідуальні.
5. За способом підготовки та впровадження:	– структуровані; – частково структуровані; – неструктуровані; – хаотичні.
6. За глибиною впровадження:	– традиційні; – інноваційні; – радикальні
7. За характером інформаційного	– фіксовані;

забезпечення:	– невизначені; – слабо інформовані.
---------------	--

Джерело: [6; 36].

Управлінські рішення та стратегічний розвиток є взаємопов'язаними концепціями, що спільно визначають успішний курс дії для підприємства у досягненні своїх стратегічних цілей. Управлінські рішення в системі стратегічного розвитку підприємства представляють собою ключовий елемент у формуванні та втіленні стратегії організації[10]. Це конкретні вирішення, які приймаються на різних рівнях управління з метою досягнення стратегічних цілей. Управлінські рішення включають в себе вибір оптимального напрямку розвитку, розподіл ресурсів, визначення пріоритетних завдань та контроль за їх виконанням. Ці рішення базуються на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінці потенційних ризиків та визначенні можливостей. Вони спрямовані на ефективне використання ресурсів та створення конкурентних переваг для досягнення стратегічних планів.

Управлінські рішення в системі стратегічного розвитку також включають в себе вибір стратегічних ініціатив, планування і впровадження нових проектів та програм. Вони визначають порядок дій підприємства на шляху до реалізації своєї стратегії і враховують динаміку ринкових умов [3].

Загалом, управлінські рішення є важливим інструментом у керуванні стратегічним розвитком підприємства, сприяючи його стійкому та ефективному функціонуванню в умовах постійних змін на ринку (рис.1.1).

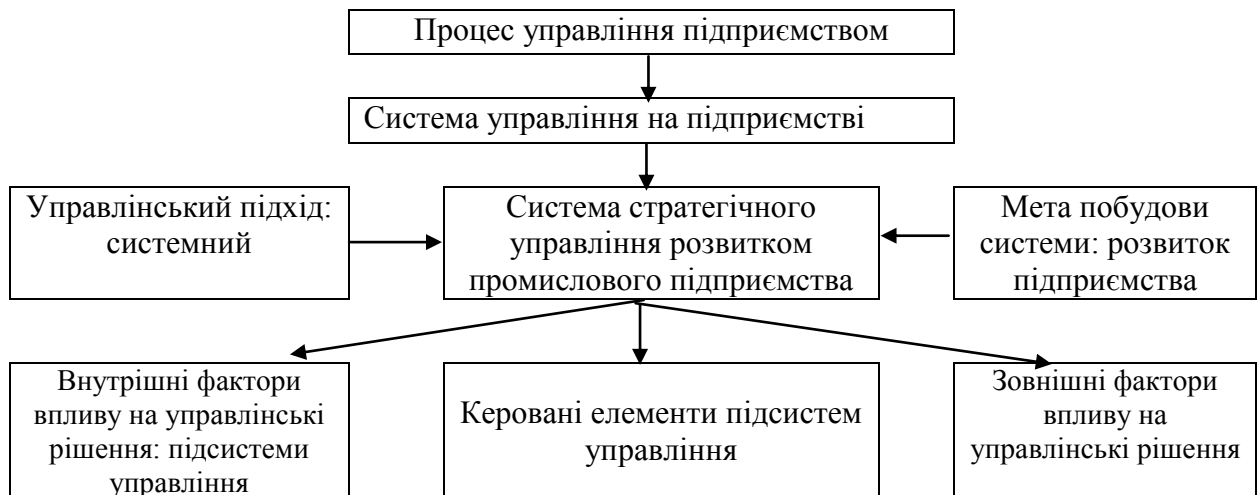


Рисунок 1.1. Зв'язок процесу управління і системи стратегічного управління розвитком

Джерело: [22].

Управлінські рішення та механізм управління стратегічним розвитком є взаємодіючими елементами, що спільно спрямовані на ефективне визначення та реалізацію стратегії підприємства. Формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства представляє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, які на основі засобів стратегічного управління розвитком, фінансово-економічних і виробничо-технічних методів управління, організаційних заходів налагоджують і забезпечують стабільну роботу підсистем і керованих елементів системи з урахуванням оточуючих умов господарювання [13].

Можемо виділити чотири області прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства, які наведені на рис. 1.2.

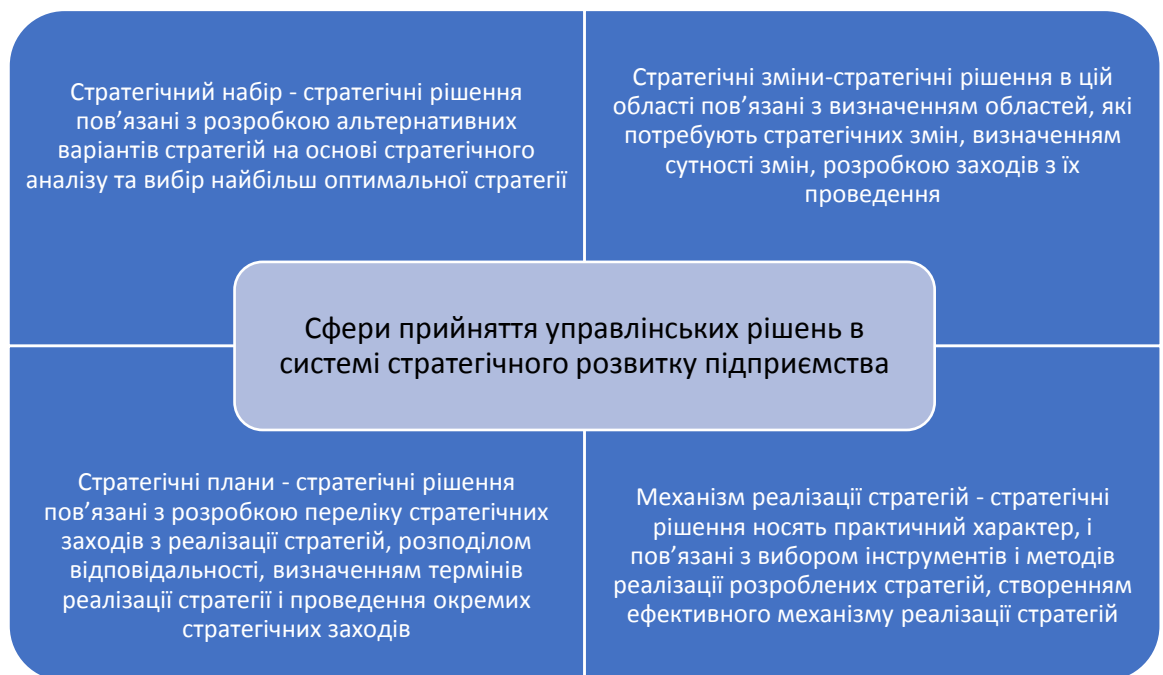


Рис. 1.2 . Сфери прийняття рішень в системі стратегічного розвитку підприємства

Джерело: [8].

Механізм управління стратегічним розвитком— це сукупність інструментів і методів впливу на діяльність суб'єктів господарювання, що узгоджують інтереси взаємодіючих сторін [54]. Механізм управління стратегічним розвитком включає в себе набір інструментів та процесів, які сприяють прийняттю та втіленню управлінських рішень в контексті стратегічної діяльності. Мета і завдання базових механізмів формування системи управління розвитком та місце управлінських рішень в цьому механізмі представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 Мета і завдання базових механізмів формування системи управління розвитком

Назва механізму	Мета механізму	Завдання механізму
1	2	3
Механізм системності у прийнятті управлінських рішень	Розробка управлінських рішень відповідно до встановлених цілей, завдань, результатів виконання функцій у системі управління на основі цільових орієнтирів розвитку підприємства і управління складовими частинами системи управління	визначення пріоритетності управлінських рішень залежно від цілей розвитку; формування часових обмежень щодо реалізації управлінських рішень; послідовна реалізація управлінських рішень з акцентом на встановлені пріоритети при постійній перевірці ступеня їх досягнення
Механізм узгодженості цілей управління керованими елементами за підсистемами управління	Генерування логічної послідовності цілей за елементами системи, спрямованої на підтримку вектора розвитку підприємства, забезпечення стійкості діяльності	визначення першочергових цілей за підсистемами управління; формування алгоритму узгодженості цілей у змістовному і часовому розрізі; забезпечення реалізації цілей у встановленій послідовності дій з використанням координаційних важелів
Механізм забезпечення взаємодії підсистем управління	Побудова системи ключових взаємодіючих характеристик розвитку, що зв'язують підсистеми управління на основі дослідження сценаріїв розвитку	встановлення основних вимог до взаємодії підсистем управління у частині ключових співвідношень, рівнів показників; формування системи контрольних заходів у процесі моніторингу взаємодії підсистем управління; реалізація контрольних заходів із забезпечення взаємодії

Джерело: [54].

За інформацією табл. 1.3 видно, що прийняття управлінських рішень тісно пов'язано із завданнями і функціями формування системи управління

розвитком підприємства. Система управління стратегічним розвитком підприємства покликана активізувати позитивний досвід управлінських процесів і забезпечити можливість цілеспрямованого розвитку, що відповідає потребам і очікуванням підприємства відповідно до принципів, умов, цілей, завдань і функцій формування такої системи.

У системі стратегічного розвитку підприємства управлінські рішення виступають ключовим інструментом, спрямованим на досягнення оптимального стану організації. При ухваленні управлінських рішень важливо забезпечити повне обґрунтування, яке включає аналіз інформації та фактів, що лежать в основі вибору конкретного курсу дій. Це означає врахування всіх можливих альтернатив, оцінку їхніх переваг і недоліків, а також прогнозування можливих наслідків реалізації обраного варіанту, що обумовлює важливість опрацювання методичних аспектів прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства.

1.2. Метод прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства

Прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства є важливою фазою для керівництва будь-якої організації, оскільки воно визначає шлях для досягнення довгострокових цілей та забезпечення стійкого розвитку. Цей процес визначається складністю та великою відповідальністю, оскільки передбачає не лише оцінку поточного стану підприємства, а й врахування великого числа факторів, які можуть впливати на його майбутній успіх.

Перед ухваленням управлінських рішень ставляться певні вимоги, які важливо дотримуватися під час їх підготовки та ухвалення [48; 51]:

1. Облік сигналів для рішень: врахування максимальної кількості обставин, що слугують сигналами для розробки та ухвалення управлінських рішень.

2. Відповідність завданню: розробка управлінських рішень, які повністю відповідають поставленому управлінському завданню за змістом та наслідками реалізації.

3. Повне обґрунтування. надання повного обґрунтування рішення в нерозривному взаємозв'язку з елементами управлінської системи підприємства.

4. Чіткість управлінського рішення: включення чітких цілей, критеріїв успішної реалізації та учасників-виконавців за їхніми функціональними обов'язками.

5. Урахування факторів: врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, результатів науково-технічного прогресу при прийнятті управлінських рішень щодо розвитку підприємства, впровадження нових технологій, модернізації обладнання та інших аспектів.

6. Відповідність нормативам: дотримання нормативно-правових вимог, стандартів та внутрішніх розпорядчих документів підприємства.

7. Урахування минулих результатів: врахування результатів реалізації та впровадження управлінських рішень у минулих періодах, що є подібними.

8. Досягнення максимального ефекту: забезпечення максимального ефекту від впровадження управлінських рішень з урахуванням чинників, які найбільше впливають на розвиток підприємства та виробничі процеси.

9. Контроль виконання: здійснення контролю за виконанням управлінського рішення виконавцями, враховуючи завдання, критерії досягнення та час виконання згідно з планом.

10. Відповідність вимогам: забезпечення ухвалення управлінських рішень, які відповідають принципам системності; ефективності; закінченості думки; конкретизованості.

Управлінські рішення представляють собою інструмент для здійснення управлінського впливу, вибравши певну альтернативу з метою усунення розбіжностей між бажаним результатом та фактичним станом підприємства. Це передбачає реалізацію конкретної програми дій. З іншого боку,

управлінські рішення є соціально-економічними документами, що відображають потреби та інтереси колективу, окремих соціальних груп та підприємства в цілому. На сьогоднішній день у науковій літературі існують різні підходи до тлумачення складу та послідовності етапів процесу ухвалення управлінських рішень.

У більшості випадків процес прийняття рішення розглядають як раціональний процес – серію стадій та етапів, через які менеджер у творчому пошуку повинен пройти від початку до кінця, щоб дійти до повного виконання рішення й усунення виниклої проблеми[50].

На основі аналізу робіт [25;24;27;28] пропонується виділити десять основних етапів розробки та реалізації управлінських рішень щодо розвитку підприємства (табл.1.4).

Таблиця 1.4. Основні завдання щодо розвитку підприємства у відповідності до етапів процесу ухвалення управлінського рішення

Етап	Основні завдання
1	2
Ідентифікація передумов розвитку	1. Формулювання цілей розвитку 2. Виявлення потенційних можливостей для розвитку підприємства
Аналіз підприємства як системи	1. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства 2. Дослідження відповідності наявних ресурсів поставленим цілям розвитку
Виявлення проблеми	1. Формулювання суті проблеми 2. Декомпозиція проблеми на основні складники
Формулювання критеріїв визначення найкращої альтернативи розвитку підприємства	1. Визначення необхідних та достатніх критеріїв, на основі яких буде обиратися найкраща альтернатива управлінського рішення 2. Перевірка узгодженості критеріїв
Генерування альтернатив управлінського рішення	1. Застосування стандартизованих та творчих методів пошуку альтернатив

1	2
Вибір альтернативи для реалізації	1. Зіставлення розроблених альтернатив за раніше відібраними критеріями 2. Оцінка переваг/недоліків кожної альтернативи 3. Вибір альтернативи та його обґрунтування
Узгодження рішення та ухвалення відповідальною особою	1. Узгодження обраної альтернативи рішення 2. Затвердження рішення менеджером вищого рівня управління
Управління процесом реалізації рішення	1. Розроблення плану реалізації рішення 2. Визначення відповідальних виконавців, забезпечення їх необхідними ресурсами та координація їхньої діяльності
Контроль за реалізацією управлінського рішення	1. Зіставлення проміжних результатів реалізації рішення із запланованими 2. Запровадження за необхідності коригувальних заходів
Оцінка наслідків реалізації рішення	1. Вимірювання результатів реалізації рішення 2. Оцінка ступеня досягнення поставлених цілей розвитку підприємства 3. Формування інформаційної бази реалізованих управлінських рішень щодо розвитку підприємства

Джерело: [25;24;27;28].

Правильно приймати рішення – це сфера науки та практики, необхідний атрибут будь-якого менеджера. Сукупність знань й вміння приймати правильні рішення – це і є компетентність будь-якого керівника.

Для прийняття виважених управлінських рішень використовують низку методів, до яких належать, зокрема, такі рис.1.3:



Рисунок 1.3 – Види методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства

Джерело: [7].

Методи вивчення проблеми (діагностування). Використовуються методи, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що привели до неї. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування, їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану підприємства і передбачення, «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи базуються на статистичному матеріалі минулих періодів у певній сфері діяльності[31].

Методи економічного аналізу. Ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення задач, поданих у вигляді формул, графіків, діаграм (зокрема, залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення [20].

Методи прогнозування. Передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації. Їх поділяють на дві групи: кількісні та якісні [35]. Кількісні методи прогнозування використовують тоді, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли наявної інформації досить для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. До цих методів, зокрема, належать аналіз часових рядів та казуальне моделювання. Якісні методи прогнозування передбачають здійснення прогнозування за допомогою експертів, до них належать: думка журі; модель очікування споживачів тощо [51].

Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей). На цьому етапі відбувається накопичення інформації і змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. Для цього використовують

різні джерела: від спеціальних наукових досліджень і розробок – до інформації, що надходить від споживачів або є результатом аналізу дій конкурентів. Важливим джерелом ідей є результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені – фірми-послідовники. Інформацію, що надходить із названих джерел, менеджер може опрацьовувати індивідуально або із залученням фахівців з відповідних галузей знань. В обох ситуаціях для знаходження нетривіального рішення доцільно використовувати творчий (евристичний) підхід до генерації ідей [57].

Евристичні методи являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію. Вони можуть бути індивідуальними або груповими [5**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. До індивідуальних евристичних методів відносять методи ключових запитань (доцільно використовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проблемної ситуації, вони підказують напрям пошуку та шляхи розв'язання проблеми), інверсії (передбачає використання нестандартних підходів до вирішення нової проблеми), ідеалізації (ґрунтується на уявленні про ідеальний спосіб розв'язання проблеми. Групові евристичні методи: «розумова атака»; «конференція ідей»; метод Дельфи; метод номінальної групової техніки тощо [32].

Логіко-формалізовані методи прийняття рішень. Найчастіше їх використовують для обґрунтування рішень, пов'язаних з інвестуванням коштів у певний проект, що може мати різні альтернативи технічного чи організаційного вирішення. До них належать, зокрема, метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло [33].

На кожному етапі прийняття раціональних рішень існують різноманітні види ризиків, які необхідно врахувати та оптимізувати їхній рівень, що дасть

зможу приймати ефективніші рішення з меншими витратами ресурсів та вищою ймовірністю їхньої реалізації. Основні методи прийняття рішень в системі стратегічного розвитку підприємства залежно від визначеності ситуації та наявної інформації наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 Методи прийняття рішень в системі стратегічного розвитку підприємства

Напрямок аналізу	Об'єкти аналізу	Інформаційна база прийняття рішення	Методи прийняття рішень
Інформація про макросередовище організації	Уряд, державні органи влади та органи місцевого самоврядування; громадські організації; міжнародні організації; НДІ	Законодавство, спеціальні джерела інформації, ЗМІ, конференції, виставки, ярмарки, результати досліджень та розробок	Стратегічний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг
Інформація про мікросередовище організації	Споживачі; постачальники; конкуренти; партнери	Огляди періодики, результати досліджень консалтингових компаній та НДІ, власні дослідження, аудит	Бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PIMSаналіз, модель п'яти сил Портера, галузевий аналіз концепції «мережа цінностей», матриця Ансоффа, матриця АДЛ, матриця МКК, матриця Маккінзі, матриця БКГ, матриця Шелл, матриця Д. Абеля, матриця оцінки можливостей, метод вивчення життєвого циклу, самооцінка, аудит, експертна оцінка, процедура РРАР
Інформація про внутрішнє середовище організації	Підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління	Форми звітності, внутрішня нормативна документація, протоколи випробувань, акти обстеження, власні НДДКР	Аудит, самооцінка, SWOT-аналіз, концепції «мережа цінностей», система збалансованих стратегічних показників, методи порівняльного аналізу, аналітичні та експертні методи оцінки, QFD, FMEA, систематизований пошук, морфологічний аналіз, статистичні методи контролю якості

Примітка. Систематизовано автором за даними [5].

Таким чином, інформація, яка виникає під час обробки різноманітних даних, представляє собою необхідний компонент стратегічного управління. Ця інформація виступає невід'ємною складовою процесу прийняття

управлінських рішень, особливо у контексті формування довгострокових стратегій розвитку підприємств. Її систематизація, адаптована до різних етапів стратегічного управління, визначає успішний вибір оптимальних методів збору та обробки інформації для досягнення максимально ефективних результатів. Інформація, що отримується з аналізу різноманітних джерел даних, стає невід'ємним ресурсом для керівництва в процесі розробки та реалізації стратегій розвитку. Вона надає комплексне уявлення про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, допомагає виокремити можливості та визначити потенційні ризики. Під час систематизації інформації на різних етапах стратегічного управління, важливо враховувати специфіку завдань кожного етапу. Наприклад, на етапі формулювання стратегії це може бути врахування внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а на етапі впровадження – визначення ефективності та контроль над реалізацією стратегії. Загалом, розробка та використання інформації стає ключовим елементом стратегічного управління, який сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та досягненню стабільного розвитку підприємства [46].

У системі стратегічного розвитку підприємства управлінські рішення є лише ключовим елементом, спрямованим на досягнення оптимального стану організації. Вони визначають основні напрямки діяльності підприємства, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його функціонування. Через управлінські рішення реалізуються стратегічні завдання, розробляються плани дій та визначаються пріоритети. Вони враховують конкурентні переваги підприємства, ринкові тенденції, технологічні інновації та інші аспекти, що визначають успішність бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз фінансово-майнового стану підприємства у ФГ «ТерраАграріс»

Державну реєстрацію фермерського господарства було проведено 26 січня 2000 року (свідоцтво про державну реєстрацію серія АОО №670360), зареєстроване платником ПДВ – 18.05.2001 року свідоцтво № 1622164500023, ІПН 31311332168. Місце знаходження фермерського господарства: 31410 Хмельницька обл., Старосинявський р-н. с. Пишки вул. Перемоги 20. Фермерське господарство «ТерраАграріс», яке є правонаступником Фермерського господарства «Братенко Н.С.», є фермерським господарством родинного типу і на даний час перебуває на спрощеній системі оподаткування (є платником єдиного податку четвертої групи). Основним видом діяльності фермерського господарства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11).

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2020-2022 рр. (табл. 2.1). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг чистого доходу зменшився майже вдвічі, що свідчить про скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції. Найбільший обсяг реалізації спостерігалось у 2020 році, після чого фіксується щорічне скорочення обсягів виробництва та реалізації. Слід відмітити, що при цьому спостерігається зменшення витрат – собівартість реалізованої продукції у 2022 році скоротились на 75, при зниженні обсягів виробництва на 58%, що пов'язано

із реалізацією у поточному році залишків продукції попередніх періодів.

Таблиця 2.1 Динаміка основних показників діяльності ФГ «ТерраАграріс» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	1957,2	1875,1	95,81	783,9	41,81
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1314,8	1548,9	117,80	394	25,44
3.	Валовий прибуток	грн./грн.	642,40	326,20	50,78	389,90	119,53
4.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	198,4	326,2	164,42	389,90	119,53
5.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,90	0,83	91,92	0,50	60,85
6.	Рентабельність продукції, робіт, послуг,	%	15,09	21,06	139,57	98,96	469,89
7.	Рентабельність продаж	%	10,14	17,40	171,61	49,74	285,91
8.	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	860,15	1427,15	165,92	1434,25	100,50
9.	Фондовіддача	грн./грн.	2,28	1,31	57,74	0,55	41,60

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ФГ «Терра Аграріс»

Така динаміка чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до зниження коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2020 р. він складав 0,90 грн. на 1 грн., а у 2022 р. він зменшився до 0,5 грн., що пов'язано не з зниженням собівартості, а з скороченням виробництва. Якщо у 2020 році валовий прибуток становив 642,40 тис.грн., то у 2022 році ФГ «ТерраАграріс» отримало прибуток у розмірі 389,9 тис.грн., тобто на 30% менше. Однак, при цьому обсяг чистого прибутку збільшився з 198,4 тис.грн. до 389,9 тис.грн., тобто майже у двічі. Графічне відображення основних показників діяльності відображено на рис.2.1.

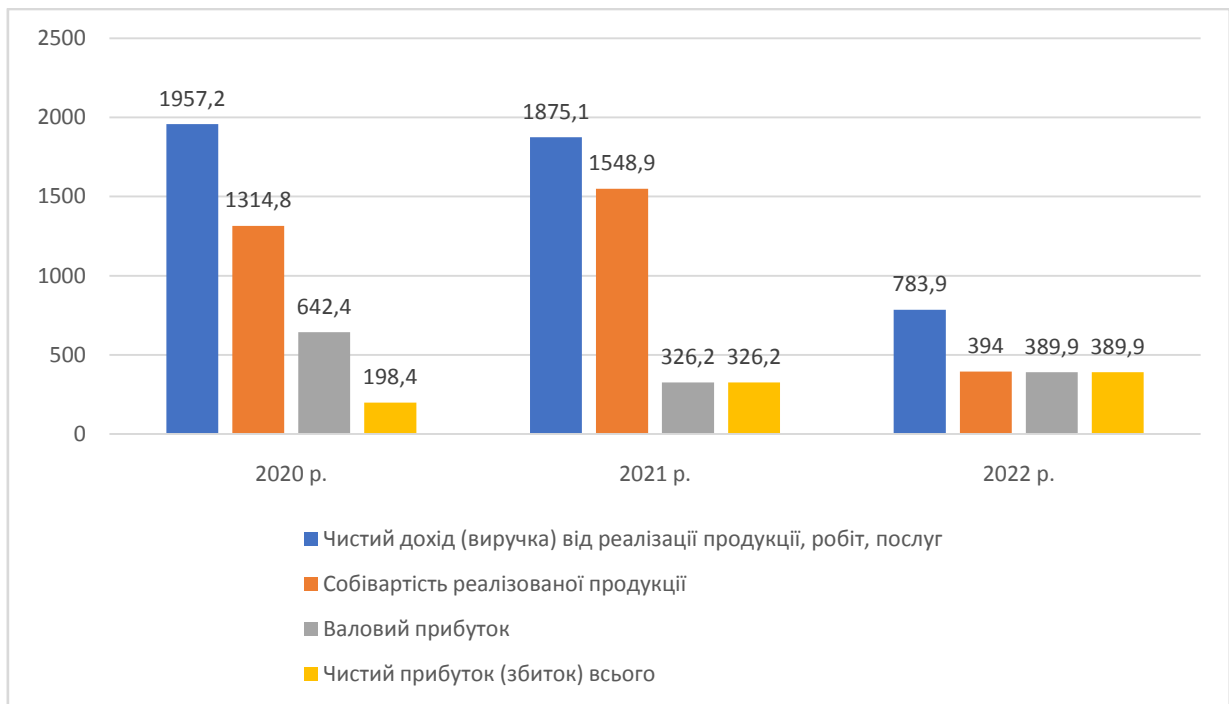


Рисунок 2.1 - Тенденції зміни основних показників діяльності ФГ «Терра Аграріс», тис.грн.

Примітка. Побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

На даний час у фермерському господарстві окрім засновника та членів фермерського господарства, які перебувають в тісних родинних стосунках, працює найманий працівник на посаді тракториста це пов'язано із тим що, господарство веде сезонний характер робіт та має в обробітку невелику кількість орних земель (53,1 га).

Господарська діяльність підприємства була б неможлива без наявності основних виробничих засобів, що є матеріальною базою всього виробничого процесу. За три роки на підприємстві середньорічна вартість основних засобів має тенденцію до зростання: якщо в 2020 р. вона складала 860,15 тис. грн., то в звітному 2022 р. їх вартість досягає 1434,25 тис. грн., тобто збільшилась на 67%. Це відбувалось за рахунок придбання транспортних засобів (комбайни, трактори, сівалки). Основні засоби підприємства, в основному представлені сільськогосподарською технікою: трактора МТЗ 892.2, ЮМЗ 6АКЛ, MASSEY FERGUSON 6713, причепи до них 2 ПТС4 2

шт., вантажний автомобіль ЗІЛ 4505, сівник СЗ 3,6, РМД 1000, передпосівний комплекс АТЛАС, культиватор КПС 4.2, зернозбиральний комбайн НІВА СК 5 М1. Збільшення обсягу випуску продукції нижчими темпами, ніж зростання вартості основних засобів приводить до зменшення показника фондоддачі на підприємстві з 2,28 грн./грн. в 2020 році до 0,55 грн./грн. у 2022 р., тобто на 75%. Фондовіддачу ми також розраховували за залишковою вартістю, оскільки вона характеризує ту частину, яка ще не перенесена на вартість виготовленої продукції та по суті приймає участь у її створенні.

Коливання прибутку відобразилось на зміні показників рентабельності. Так рентабельність продукції зросла у 2020 році була на рівні 10%, однак у 2022 р. цей показник стрімко збільшився – до 98%, але не за рахунок підвищення ефективності, а за рахунок скорочення витрат виробництва. Це свідчить про значне погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, необхідність розробки напрямів розвитку господарства, у тому числі, що зможуть забезпечити йому довгострокові переваги.

В 2022 році були засіяні площі і зібраний урожай в розрізі:

1. Пшениця озима – засіяно 10,01 га, зібрано урожай кількістю 57,3 т, на залишку 0 т;
2. Ячмінь ярий – засіяно 10,00 га, зібрано урожай кількістю 30,00 т, на залишку 8 т;
3. Кукурудза на зерно – засіяно 19,00 га, зібрано урожай кількістю 188,422 т, на залишку 0 т;
4. Соя – засіяно 14,00 га, зібрано урожай у кількості 40 т, на залишку 0 т.

Найбільшу питому вагу в структурі виробництва ФГ «ТерраАграріс» займає кукурудза на зерно (59,7%), наступними за обсягом виробництва йдуть пшениця (18,1%), соя складає 12,7% всього обсягу виробництва, ячмінь ярий (9,5%) (рис.2.2).

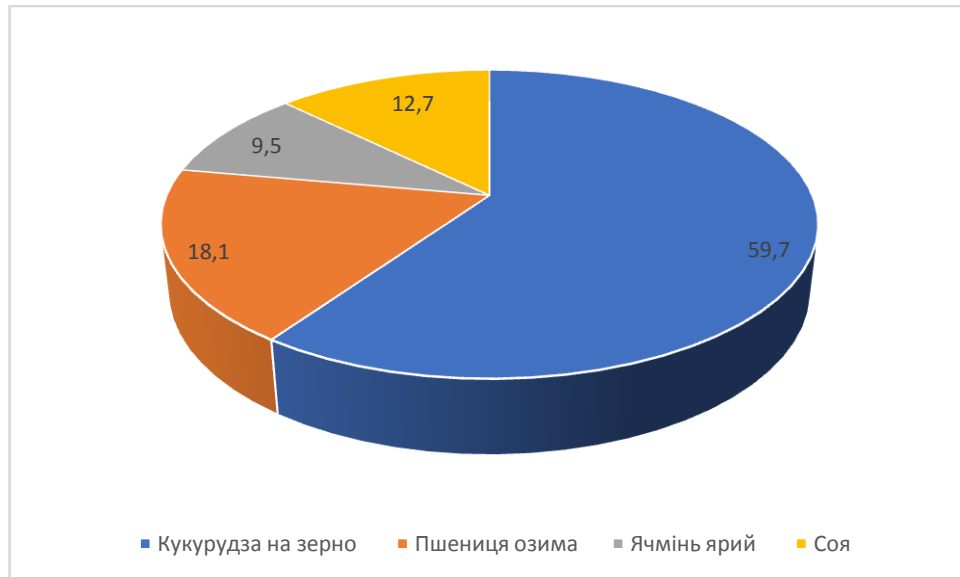


Рисунок 2.2. - Структура виробництва продукції ФГ «ТерраАграріс» у 2022р. (%)

Примітка. Побудовано автором на основі статистичної звітності ФГ «Терра Аграріс».

Проаналізуємо фінансовий стан ФГ «ТерраАграріс». Перш за все, звернемо увагу на динаміку зміни балансу господарства, співвідношення власного та позикового капіталу, що дозволяє оцінити фінансову стійкість та ризики (рис.2.3). Ретельний аналіз фінансового стану допомагає розуміти ризики та можливості, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для стабілізації та розвитку фермерського господарства.

Динаміка зміни балансу господарства є позитивною. Активи господарства (відповідно і пасиви) збільшуються, але власний капітал збільшується повільніше, ніж позиковий капітал, це означає, що господарство значною мірою залежить від позикового капіталу. Це свідчить про низьку фінансову стійкість господарства. Співвідношення власного та позикового капіталу покращується. На кінець періоду власний капітал становить 44% від загальних активів, однак значення менше рекомендованої величини 0,5, що свідчить залежність господарства від зовнішніх джерел фінансування. Позиковий капітал господарства сформований за рахунок поточної кредиторської заборгованості за товари та послуги (добрива, паливо тощо).

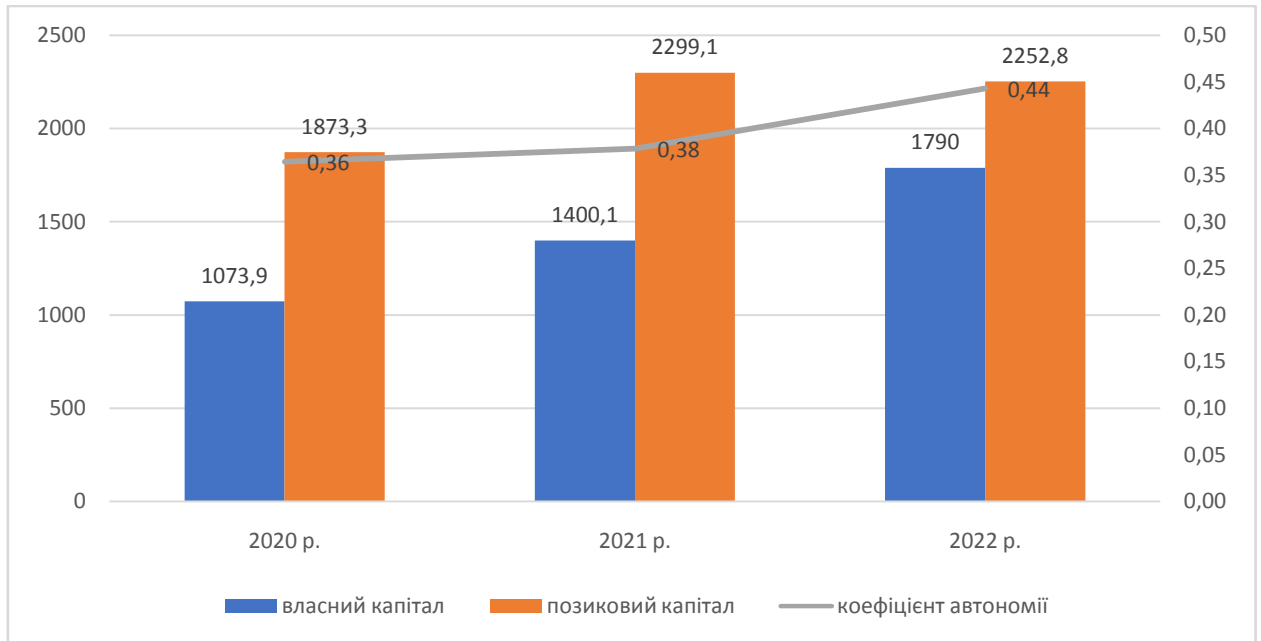


Рисунок 2.3. - Структура фінансових ресурсів ФГ «ТерраАграріс»

Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності ФГ «Терра Аграріс».

Поглибимося в аналіз структури активів фермерського господарства для отримання повнішого зображення його фінансового стану. Розглянемо, як розподілені основні елементи активів, звертаючи увагу на їхню вагу та роль у загальній структурі. Такий детальний аналіз допоможе визначити сильні та слабкі сторони господарства та визначити потенційні можливості для оптимізації використання ресурсів і покращення фінансової стійкості

Таблиця 2.2 Структура активів ФГ «ТерраАграріс»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Необоротні активи	1362,8	46,2	1491,5	40,3	1377	34,1
Оборотні активи	1584,4	53,8	2207,7	59,7	2665,8	65,9
Запаси	0	0,0	200	5,4	310,8	7,7
Дебіторська заборгованість	494,1	16,8	415,6	11,2	90	2,2
Грошові кошти	16,4	0,6	192	5,2	465	11,5
Активи	2947,2	100,0	3699,2	100,0	4042,8	100,0

Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності ФГ «Терра Аграріс».

Як бачимо для структури активів характерним є переважання оборотних активів в структурі майна фермерського господарства: так на кінець 2022 року оборотні активи становили 65,9%. Переважання в структурі оборотних активів може свідчити про високу ліквідність та гнучкість фермерського господарства у забезпеченні щоденних операцій. Зменшення дебіторської заборгованості може свідчити про збільшення швидкості збору надходження від клієнтів, що сприяє поліпшенню ліквідності підприємства і зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування. В той же час, вважаємо, що значна величина грошових коштів на кінець 2022 року не є оптимальним. Зберігання великої кількості грошових коштів може вказувати на неефективне управління робочим капіталом. Важливо збалансувати ліквідність з іншими формами активів.

Більше детально щодо фінансового стану ФГ «ТерраАграріс» ми можемо зробити висновки на основі таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Показники фінансового стану ФГ «ТерраАграріс»

Показник	Нормативне значення	На кінець року			Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+/-)
		2020_	2021	2022_	
1	2	3	4	5	6
Аналіз ліквідності підприємства					
Коефіцієнт покриття	>1	0,85	0,96	1,18	0,34
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,65	0,87	1,05	0,40
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,009	0,084	0,206	0,20
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0 збільшення	-288,90	-91,40	413,00	701,90
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	1,00	0,38	0,44	-0,56
Коефіцієнт фінансування	<1 зменшення	1,74	1,64	1,26	-0,49
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	-0,18	-0,04	0,15	0,34
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,27	-0,07	0,23	0,50

Продовж.табл.2.3

1	2	3	4	5	6
Аналіз ділової активності підприємства					
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,02	0,82	0,20	-0,82
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	7,92	4,12	3,10	-4,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	2,09	0,90	0,34	-1,75
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	45,44	87,33	116,10	70,65
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	172,28	400,53	1045,21	872,93
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	7,15	15,49	1,54	-5,60
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача по первісній вартості)	збільшення	0,02	0,02	0,01	-0,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	2,01	1,52	0,49	-1,52
Аналіз рентабельності підприємства					
Коефіцієнт рентабельності активів	>0	10,38	9,82	10,07	-0,31
	збільшення				
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	20,35	26,37	24,44	4,09
	збільшення				
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	10,14	17,40	49,74	39,60
	збільшення				
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0	15,09	21,06	98,96	83,87
	збільшення				

Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності ФГ «Терра Аграріс».

Щоб оцінити спроможність підприємства своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями, розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнт загальної ліквідності, який показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, свідчить про те, що у

2020 – 2022 рр. на ФГ «Терра Аграріс» була гарна ситуація, показник знаходиться вище норми та свідчить про оборотні активи, які у 3,3 рази перевищують поточні зобов'язання, за досліджуваний період він зростає на 1,08 одиниці за рахунок значного приросту оборотних активів та скорочення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, які показують, яку суму поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів або за необхідності негайно, також є вищими за норму, це позитивна тенденція. До прикладу у 2022 році підприємство могло на 105% погасити всі свої борги за рахунок ліквідних активів – грошових коштів та дебіторської заборгованості, що в сучасних умовах може зробити не кожне підприємство. Чистий оборотний капітал за три роки досяг позитивної величини, тоюто оборотні активи сумарно перевищують поточні зобов'язання, тобто виробництво здійснюється за рахунок власних оборотних коштів.

Наступним важливим напрямком, який потрібно проаналізувати, це зміну значень показників фінансової стійкості. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не опинитися на краю банкрутства. Виходячи з даних таблиці 2.3 та нормативних значень показників, можна сказати, що поки підприємство є фінансово стійким, оскільки розраховані показники знаходяться у нормативних межах, проте це стало внаслідок скорочення виробництва, а отже зниження усіх зобов'язань по відношенню до контрагентів.

Дані таблиці 2.3 показують негативні тенденції у зміні значень показників ділової активності для ФГ «ТерраАграріс». Так, до прикладу, коефіцієнти оборотності активів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості погіршуються, внаслідок зменшення обсягів реалізації продукції.

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь

використання капіталу в процесі виробництва. Загалом усі показники, що характеризують рентабельність, за 2018 – 2022 рр. відображають тенденцію до покращення, але це все наслідок скорочення витрат через скорочення виробництва, а доходи отримані внаслідок реалізації продукції із залишків минулого періоду.

Таким чином, аналіз господарської діяльності ФГ «ТерраАграріс» дає можливість зробити висновок про низьку ефективність діяльності. По суті підприємство застосовує стратегію виживання, намагаючись утриматись на плаву. Так, за результатами оцінки основних техніко-економічних показників спостерігається щорічне скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції, зниження рівня прибутковості підприємства тощо. За останні роки підприємство досить активно займається нарощуванням та оновленням матеріально-технічної бази підприємства, що, однак, не призводить до нарощування їх окупності. Зазначені обумовлює необхідність покращення системи управління підприємством, зокрема визначення стратегічних напрямів діяльності з метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

2.2. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства

Структура управління малим фермерським господарством включає ряд ключових елементів, що спрямовані на ефективне функціонування сільськогосподарського підприємства. Для невеликого фермерського господарства, яке займається вирощуванням однієї або декількох культур, як наприклад ФГ «ТерраАграріс», структура управління доволі проста та може бути охарактеризована як лінійна. Лінійна структура управління передбачає наявність єдиного керівника, який має повні повноваження щодо управління всіма підрозділами (працівниками) господарства.

Управління фермерським господарством здійснює його голова, який представляє його перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями. Голова фермерського господарства укладає від імені господарства угоди та вчиняє інші юридично значимі дії відповідно до чинного законодавства. Але, якщо виникає потреба, - то він може у письмовій формі доручити виконання своїх обов'язків одному із членів господарства, або найманій особі, яка працює за контрактом. Таким чином, голова господарства відповідає за всі аспекти діяльності господарства, включаючи: планування, організацію, керівництво, контроль (табл.2.4). Лінійна структура управління є ефективною для невеликих господарств, оскільки вона забезпечує швидке та чітке прийняття рішень.

Таблиця 2.4. Функції управління голови фермерського господарства ФГ «Терра Аграріс»

Функції управління	Відповідальність голови	Приклади управлінських рішень
Оперативне планування	Голова господарства визначає конкретні завдання та мети для щоденної та щомісячної діяльності господарства.	Прзробка бюджету, що включає витрати на сівозміну, добрива, робочу силу, обладнання та інші витрати.
Організація	Відповідає за створення ефективної структури господарства, розподіл ресурсів і завдань для досягнення поставлених цілей.	Розміщення обладнання та інвентарю на господарстві для максимальної продуктивності.
Мотивація	Забезпечує мотивацію персоналу, стимулює високий рівень ефективності та сприяє підвищенню задоволеності працівників.	Введення системи преміювання за досягнення високих результатів.
Контроль	Встановлює системи контролю, спостерігає за виконанням завдань та вчасно втручається для виправлення можливих невдач.	Проведення щоденних інспекцій полів для виявлення шкідників та росту культур.

Примітка. Складено автором.

Виробництво, маркетинг, логістика та кадри є також важливими ключовими складовими частинами процесу управління, які спільно сприяють успішному господарюванню. Відповідальність за ці функції переважно

покладається на голову, однак за його дорученням перерозподіляється між іншими членами господарства. Членами фермерського господарства можуть бути лише члени сім'ї Голови ФГ або його родичі, тому всі працівники мають мотивацію до збільшення прибутку підприємства, оскільки цей прибуток в майбутньому буде розподілено між всіма учасниками у долях, що зазначені у Статуті господарства.

Нажаль, малі фермерські господарства, і ФГ «Терра Аграріс» не є виключенням, часто стикаються з обмеженими ресурсами та нестабільним середовищем функціонування, що призводить до недостатньої уваги приділення функціям стратегічного управління. Ця ситуація має свої важливі наслідки, які можуть обмежити розвиток та стійкість таких господарств.

Нами було проведено опитування учасників ФГ «Терра Аграріс» з питань необхідності стратегічного планування і розробки стратегій розвитку організації (рис.2.4).

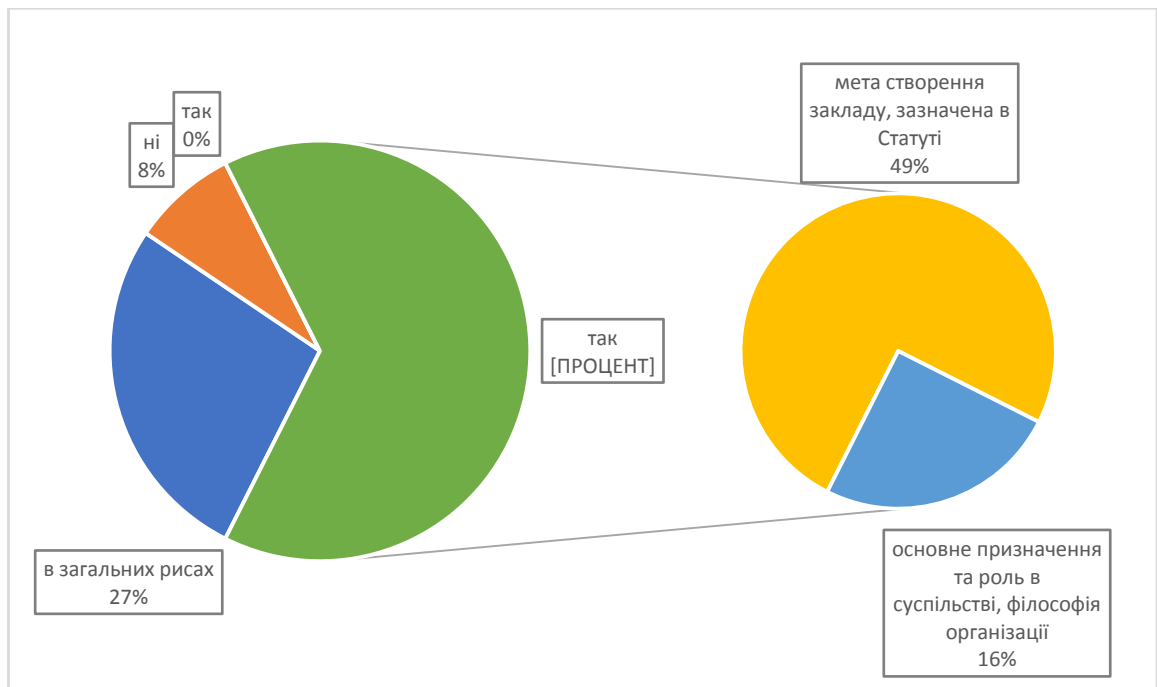


Рисунок 2.4 – Результати опитування працівників ФГ «Терра Аграріс» щодо розуміння місії підприємства

Примітка. Складено автором на основі власних опитувань.

Місія і візія - це два ключових елементи стратегічного управління організацією, які визначають її цільові орієнтири та спрямованість на майбутнє. Вони відображають основні цінності та цілі організації і допомагають їй визначити свою ідентичність та напрямок розвитку [50, с.56]. Більшість респондентів серед усіх учасників зазначили, що розуміють місію та візію свого підприємства (рис.1.3) - 65%. І лише 8% не знало. Однак під час спілкування з учасниками товариства, ми зрозуміли, що більшість з них (62%) ототожнюють ці поняття із метою отримання прибутку. І лише 38% - визначають її як філософію організації, що надає певну цінність своїм клієнтам, працівниками та суспільству в цілому.

Домінуюче число респондентів вважають за необхідне виявляти конкурентні переваги порівняно з найближчими конкурентами (68%) і розробляти відповідну стратегію (56%). У зв'язку з тим, що домінуюча частина респондентів (76%) відповіла позитивно на питання чи знають вони, що таке стратегія, можна стверджувати, що вони розуміють сутність даної категорії. Насторожує те, що 14% опитаних не бачать необхідності розробляти стратегію, вважають її формальним документом.

Стратегічні напрями розвитку підприємства були відомі лише 33% (рис.2.5), більшості – вони не відомі (59%).

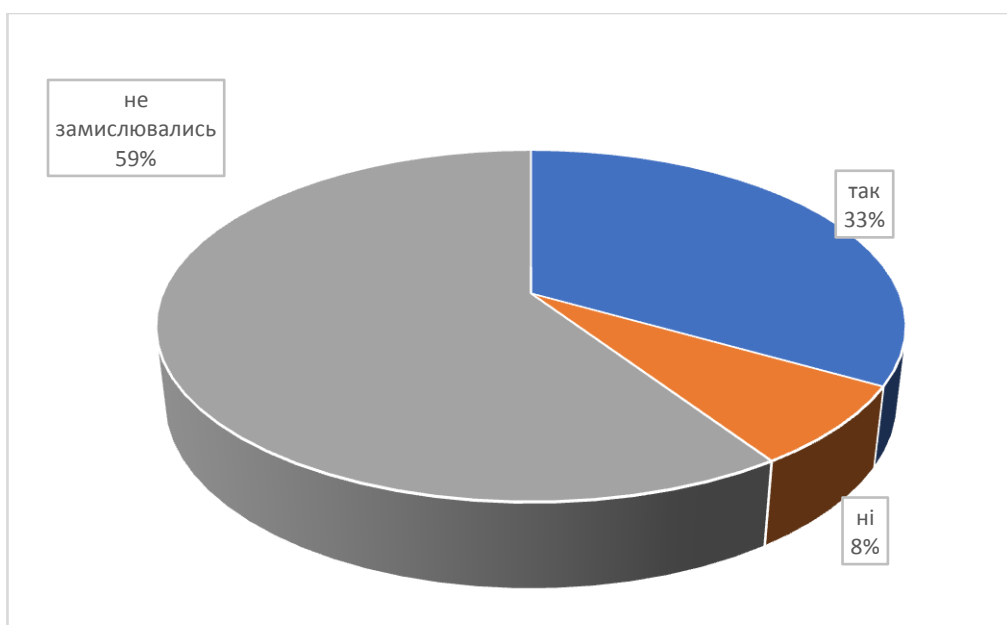


Рисунок 2.5 – Результати опитування працівників ФГ «Терра Аграріс»

щодо розуміння напрямів стратегічного розвитку

Примітка. Складено автором на основі власних опитувань.

На запитання щодо бачення стратегічних напрямів розвитку ФГ «Терра Аграріс» опитані працівники відповіли так:

- зростання обсягів продаж;
- розширення посівних площ;
- розширення асортименту, що сприятиме нарощуванню виручки та прибутку.

Таким чином, ми бачимо, що стратегічному управлінню та управлінським рішенням стратегічного характеру на ФГ «ТерраАграріс» відведена дуже обмежена роль, учасник товариства вважають це прерогативою великих або середніх підприємств.

На основі власних досліджень нами визначено особливості управління на ФГ «Терра Аграріс» (табл.2.5).

Таблиця 2.5 Особливості системи управління на ФГ «Терра Аграріс»

Складові системи управління	Характеристика
Тип організаційної структури	Лінійна
Суб'єкт управління	Засновник господарства – голова
Участь працівників	Працівники залучені до прийняття рішень, оскільки всі зацікавлені у кінцевому результаті
Основна мета діяльності	Максимізація прибутку
Спрямованість управління	Використовуються інструменти оперативного управління
Інструменти стратегічного управління	Не використовуються
Відповідність сучасним тенденціям менеджменту	Обмеженість в асортименті Недостатня маркетингова діяльність Повільне впровадження принципів сталого розвитку

Примітка. Складено автором.

Особливості системи управління на ФГ «Терра Аграріс» полягають в наступному: модель поведінки підприємства найбільш відповідає стратегії виживання. Господарство, зазвичай, витрачають більше часу та енергії на

оперативне управління, забезпеченням щоденного виробництва та вирішенням нагальних проблем. Голова та члени господарства не володіють знаннями та досвідом використання інструментів стратегічного управління: зокрема не здійснюється SWOT-аналіз чи інші інструменти стратегічного аналізу. Брак достатніх фінансових ресурсів у малого фермерського господарства може обмежувати їх можливості в інвестиціях та реалізації стратегічних проєктів.

Розглянемо особливості прийняття управлінських рішень в діяльності ФГ «Терра Аграріс» (табл.2.6). Як вже говорилося, що переважно такі рішення стосуються поточної діяльності. До рішень стратегічного характеру в практиці господарства можна віднести: зміна асортименту; розширення матеріально-технічної бази; розширення посівних площ.

Таблиця 2.6 Типові управлінські рішення ФГ «ТерраАграріс»

Типові управлінські рішення за сфера діяльності	Приклади управлінських рішень	Інформаційне забезпечення
Фінансове управління	Визначення бюджету для наступного виробничого сезону.	Ведення фінансової звітності.
Людські ресурси	Розподіл результатів діяльності.	Фінансова звітність, облік часу.
Виробництво	Вибір оптимальних технологій обробки та вирощування культур.	Відстеження виробничих процесів за допомогою датчиків та систем моніторингу.
Маркетинг та продажі	Встановлення цін для збуту сільськогосподарської продукції.	Дані щодо витрат підприємства, аналіз цін конкурентів.
Логістика та постачання	Оптимізація логістичних процесів для забезпечення ефективності постачання.	Дані щодо витрат підприємства, аналіз пропозицій контрагентів.
Стратегічне планування	Зміна асортименту; розширення матеріально-технічної бази; розширення посівних площ	Аналіз конкурентів, аналіз цін на продукцію, аналіз витрат підприємства
Ризик-менеджмент	Розробка заходів мінімізації ризиків у виробництві та управлінні господарством.	Системи моніторингу ризиків, використання даних з оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища.
Інновації та технології	Впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та якості продукції.	Аналіз пропозицій контрагентів. Аналіз технологій конкурентів
Екологічне управління	Впровадження екологічно чистих методів вирощування та обробки сільськогосподарських продуктів.	Законодавство відповідної сфери. Інформація щодо використання хімічних речовин тощо.

Примітка. Систематизовано автором.

Аналіз таблиці 2.6 показує, що різноманітність управлінських рішень для підприємства невелика. Ця узагальнена класифікація управлінських рішень дозволяє прискорити прийняття рішень, оскільки більшість управлінських рішень мають систематичний характер і схожі за своїм характером загальні риси.

В залежності від повноти інформації про проблеми та можливості їх вирішення управлінські рішення підприємства можна поділити на такі групи: стандартні, структуровані, слабо структуровані, неструктуровані. Рішення та методи, що використовуються для їх розробки відображені у табл.2.7.

Таблиця 2.7. Методи розробки управлінських рішень ФГ «ТерраАграріс» за характером вирішувальних проблем

Тип проблеми	Застосування методів для вирішення проблем	Приклади
Стандартні	Дотримання стандартних методів, інструкцій, правил стандартів, нормативно-правових актів	прийом працівника на роботу; переведення до іншого підрозділу; звільнення з посади.
		організація закупівлі сировини
		ведення фінансової документації
		складання графіку роботи
Структуровані	Застосування економіко-математичних методів	розробка черговості сівозмін
		створення розкладу поливу на основі погодних умов
		визначення оптимальних рівнів запасів різних ресурсів
Слабо структуровані	Використання системного підходу, екстраполяція	розробка розкладу роботи сільгосптехніки
		прогнозування попиту; вибір оптимальних сортів культур на основі аналізу ринку.
Неструктуровані	Інтуїтивне прийняття рішень, використання досвіду конкурентів	управління конфліктами
		інвестиції коштів у нову технологію; розширення асортименту

Примітка. Систематизовано автором.

Як бачимо, що найбільші труднощі у підприємства виникають при вирішенні неструктурованих проблем, щодо яких відсутній визначений алгоритм дій або керівництво не має достатнього досвіду щодо їх вирішення.

В сучасний умовах такими неструктурованими проблемами, з якими стикнулось підприємства – це необхідність розширення асортименту з метою нарощування обсягів виробництва.

Щодо стратегічних рішень, процес їх прийняття на ФГ «Терра Аграріс» переважно має інтуїтивний характер, заснований на судженнях, або раціональний характер. Це визначає особливості існуючих підходів до прийняття стратегічних рішень, які наведені в таблиці 3

В практичній діяльності підприємства переважають рішення поточного характеру, спрямовані на вирішення поточних проблем. На ФГ «Терра Аграріс» сьогодні домінують управлінські рішення у сферах фінансових та управління виробництвом, недостатньо розробляються маркетингові рішення та рішення у сфері екологізації. Підприємці аграрного сектору економіки працюють у ризикованих і часто невизначених умовах, тому ФГ «Терра Аграріс» в процесі своєї діяльності стикається з необхідністю швидко вибрати найефективнішу з існуючих альтернатив. Прийняття рішень фермерського господарства переважно має інтуїтивний характер, який ґрунтується на власному відчутті того, що його вибір правильний. Однак, такі ситуаційні управлінські рішення спрямовані на досягнення цілей сьогодення, а не майбутнього, і в цьому контексті можуть виявитися менш спроможними вирішити завдання відносно майбутнього. Такий підхід може обмежити можливості господарства в досягненні стратегічних цілей та адаптації до змін у довгостроковій перспективі. Крім того, в умовах ризикованого та невизначеного середовища, де діє ФГ "ТерраАграріс", надто швидке та ситуативне прийняття рішень може призвести до втрати стратегічної орієнтації та порушити баланс між короткостроковою вигодою та довгостроковою стійкістю. У контексті відсутності системності у виборі стратегій, важливо враховувати, що відсутність прозорих та обґрунтованих стратегій може ускладнити приваблення інвестицій та розвиток. Отже, ФГ "ТерраАграріс" може здобути конкурентні переваги, вдосконаливши свій

підхід до стратегічного управління та прийняття відповідних рішень на короткий і довгий терміни.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку ФГ «ТерраАграріс»

У контексті зростаючої конкуренції, сільськогосподарські підприємства не тільки повинні визначити своє місце на ринку, але і забезпечити стабільне утримання цієї позиції, розробляючи та впроваджуючи ефективні стратегії. Завданням таких стратегій є не лише завоювання нових сегментів ринку, але й доведення їхньої життєздатності та конкурентоспроможності в тривалій перспективі. З метою обґрунтування та оптимізації цих стратегій, важливим є використання ефективного інструментарію прийняття рішень, який дозволить аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати зміни та вчасно реагувати на виклики сільськогосподарського сектору.

Оскільки прийняттю будь якого управлінського рішення передують ретельний аналіз, здійснимо SWOT-аналіз як підґрунтя для прийняття стратегічних рішень (табл.3.1).

Розширення асортименту виробництва є стратегічним рішенням для фермерського господарства «ТерраАграріс», спрямованим на збільшення доходів та диверсифікацію діяльності. Ця дозволить господарству адаптуватися до змін у споживчому попиті та ринкових умов. Розширення асортименту може включати введення нових культур, тваринницьких видів чи продуктів обробки. Зменшення ризиків, пов'язаних з однобічністю, та підвищення конкурентоспроможності є ключовими перевагами такого стратегічного рішення. Крім того, це відкриває нові можливості для маркетингу та привертає увагу різних сегментів ринку. Залучення нових клієнтів і розширення географії збуту стають додатковими позитивними наслідками такої стратегії.

Таблиця 3.1. Матриця SWOT-аналізу для ФГ «Терра Аграріс»

Складові SWOT-аналізу	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
		<ul style="list-style-type: none"> – зростання попиту на сільськогосподарську продукцію, зокрема свіжі овочі та зелень протягом всього року – участь у грантових програмах для отримання додаткового фінансування – можливість налагодження партнерських відносин з місцевими ринками, магазинами, кафе, школами, садочками на поставку свіжої екологічно чистої продукції.
<i>Сильні сторони</i>	<i>Сильні сторони і можливості (СіМ)</i>	<i>Сильні сторони і загрози (Сіз)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – тривалий досвід роботи – кваліфіковані та досвідчені кадри – сформована матеріально-технічна база, – задовільний фінансовий стан 	<p>Стратегія диференціації асортименту Впровадження виробництва продукції, що дозволить звантаженість виробничих потужностей – вирощування тепличних овочів та зелені</p>	<p>Стратегія інтенсифікації Використання кооперації в виробництві та просуванні продукції з метою зниження витрат та нарощування виробничої потужності</p>
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Слабкі сторони і можливості (СлМ)</i>	<i>Слабкі сторони і загрози (СлЗ)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – повільне нарощування обсягів виробництва та реалізації; – недостатній ресурсний потенціал (незначні посівні площі та повільне нарощування матеріально-технічної бази) – слабкий маркетинг 	<p>Стратегія стабілізації Розширення сівозмін. Зниження запасів на складах за рахунок маркетингових інструментів. Концентрація на виробництві високорентабельної продукції</p>	<p>Стратегія виживання Утримання власної ніши. Контроль над витратами.</p>

Примітка. Складено автором.

Розширення асортименту набуває особливого значення у сучасних умовах економічного розвитку, оскільки споживачі тепер висувають високі вимоги до якості, різноманітності та зовнішнього оформлення товарів. Основні цілі стратегії асортименту в ФГ «Терра Аграріс» включають:

1. Зменшення витрат, пов'язаних із структурою асортименту продукції;
2. Підвищення оборотності товарних запасів для оптимізації управління ресурсами;
3. Збільшення обсягів реалізації товарів шляхом оптимізації структури асортименту;
4. Досягнення конкурентної переваги завдяки привабливому та різноманітному асортименту;

5. Підвищення економічної стійкості підприємства через раціональне управління асортиментом;
6. Привертання нових споживачів та виходження на ринкові сегменти.

Стратегія розширення асортименту в "ТерраАграріс" спрямована на максимальне задоволення потреб споживачів та створення умов для прибуткової діяльності. Рішення щодо розширення асортименту базується на таких принципах:

1. Відповідність структури асортименту до потреб різних сегментів споживачів;
2. Комплексне задоволення попиту споживачів в межах обраної ринкової ніші;
3. Забезпечення необхідної широти, глибини та сталості асортименту;
4. Створення умов для отримання оптимального рівня прибутку.

Стратегічні цілі управління асортиментом включають максимальне задоволення потреб різних груп споживачів, поліпшення взаємодії з постачальниками, підвищення рівня обслуговування та формування позитивного іміджу.

Тактичні цілі охоплюють управління ризиками, формування асортиментної політики відповідно до попиту та регулювання оборотності товарних запасів.

Оперативне управління асортиментом включає поповнення та регулювання асортименту, ефективну реалізацію товарів, забезпечення оптимального розміру запасів та раціональне використання торгової площі. [21, с. 310;33, с. 120].

Правильно сформульовані та систематизовані стратегічні цілі функціонування підприємства є основою розроблення управлінських рішень, які є способом досягнення цих цілей. Наведемо управлінські рішення, які необхідно ФГ «ТерраАграріс» прийняти щодо розширення асортименту фермерського господарства, включаючи різні аспекти та заходи (табл.3.2).

Таблиця 3.2. Огляд управлінських рішень, які можуть бути прийняті фермерським господарством для ефективного розширення асортименту.

Стратегічні цілі	Управлінське рішення
Диверсифікація доходів	Введення нових культур чи тваринницьких видів.
	Розробка стратегії для збільшення продуктового портфеля.
	Аналіз ризиків та підготовка плану мінімізації ризиків.
Підвищення конкурентоспроможності	Оцінка конкурентного середовища та ідентифікація унікальних переваг.
	Розробка маркетингових стратегій та позиціонування бренду.
	Впровадження програм підвищення якості та ефективності.
Адаптація до змін споживчого попиту	Моніторинг тенденцій ринку та дослідження споживчих уподобань.
	Реакція на зміни попиту шляхом внесення змін у виробництво.
	Вивчення інновацій та модних тенденцій в галузі.
Розширення ринкової частки	Аналіз нових ринків та визначення перспективних регіонів.
	Співпраця з новими дистриб'юторами та партнерами.
	Реклама та маркетинг для привертання уваги нових аудиторій.
Збільшення виробничих потужностей	Інвестування в нові технології та обладнання.
	Розвиток інфраструктури для підтримки нових видів виробництва.
	Оптимізація робочих процесів для підвищення продуктивності.
Створення унікального бренду	Розробка брендового ідентифікатора (логотипу) для формування сильного та запам'ятовуваного образу компанії чи продукту.
	Підкреслення унікальних характеристик та цінностей продукції.
	Акцент на відповідальному виробництві та сталій сільськогосподарській практиці.

Примітка. Запропоновано автором.

Таким чином, розширення асортименту становить ключовий вимір розвитку фермерського господарства, оскільки відкриває нові горизонти для підприємства та сприяє його конкурентоспроможності в змінюючомуся сільськогосподарському середовищі. Не лише підвищуючи прибуток, розширення асортименту дозволяє господарству стати більш адаптованим до різноманітних вимог ринку. Широкий спектр продукції задовольняє різні потреби споживачів, сприяючи розширенню бази клієнтів та підтримці стійкого попиту.

Однак, крім очевидної переваги в прибутковості, розширення асортименту є ефективним інструментом для диверсифікації ризиків, пов'язаних із сільським господарством. Наприклад, з введенням різноманітних культур або нових видів продукції, господарство стає менш вразливим до погодних аномалій або коливань цін на конкретні продукти. Це

сприяє стабільності фінансового стану господарства та забезпечує йому резерви для ефективного управління економічними труднощами. Також важливо враховувати, що розширення асортименту може впливати на позитивний образ господарства в очах споживачів, які докладають все більше зусиль для підтримки сталого та різноманітного сільськогосподарського виробництва. Це дозволяє господарству активно взаємодіяти з тенденціями споживацької поведінки та забезпечує йому вагомий внесок у сталість та розвиток сільськогосподарського сектору.

Як показав проведений аналіз, на сьогодні не всі сільськогосподарські організації використовують сучасні управлінські методи, такі як система збалансованих показників (BSC), система ключових показників ефективності (KPI), технології контролінгу, бенчмаркінг тощо. Порівнюючи ці методики, можна зробити висновок, що найбільш ефективні для сільськогосподарських підприємств ті, які дозволяють досягати необхідних результатів за мінімальними витратами сил і ресурсів організації, а також є зрозумілими для більшості фахівців підприємства. Це також стосується і використання сучасного управлінського інструментарію в управлінні товарною політикою фермерського господарства, що ми визначаємо як вирішальне управлінське рішення.

Для ефективного управління асортиментом та номенклатурою продукції у сільськогосподарських підприємств необхідно чітко визначити не лише стратегічні цілі організації, але й конкретні завдання на рівні виконавчого плану. Сформульовані цілі повинні бути як чіткими і обґрунтованими, так і збалансованими, враховуючи різні аспекти діяльності підприємства (фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні тощо). Для досягнення вказаних завдань використовується система збалансованих показників (BalancedScorecard) - інструмент управління компанією, що базується на вимірюванні та оцінці її ефективності за набором показників, що відображають всі значущі з точки зору стратегії аспекти її функціонування.

Основна мета впровадження системи збалансованих показників на сільськогосподарському підприємстві полягає в створенні ефективної системи управління, яка сприятиме систематичній реалізації стратегічних планів. Це досягається шляхом контролю за виконанням стратегії за допомогою ключових показників ефективності. Крім того, система має забезпечити реалізацію стратегії через регулярну діяльність всіх підрозділів, яку керується плануванням, обліком, контролем і аналізом збалансованих показників. Важливим аспектом такої системи є мотивація персоналу до досягнення визначених цілей та оперативна реакція на зміни в діловому середовищі.

Система збалансованих показників виступає механізмом, що крок за кроком викладає перед персоналом стратегічні цілі та контролює їх виконання через ключові показники ефективності. Цілі, напрями та показники збалансованої системи розробляються індивідуально для кожної організації, враховуючи її місію та конкретні стратегії. Система розширює горизонт цілей підприємства за межі фінансових показників, дозволяючи керівникам оцінювати ефективність роботи компанії та визначати необхідні кроки для досягнення запланованих цілей.

Трансформація системи збалансованих показників в інструмент стратегічного управління асортиментом надає можливість впроваджувати стратегію на всіх рівнях підприємства. Цілі компанії узгоджуються з метою підрозділів, де кожен працівник розуміє свою роль в стратегії, і результати систематично відстежуються. В управлінні відмовляються від розпорядчо-контрольного принципу, замінюючи його зацікавленою та мотивованою взаємодією підрозділів та персоналу для досягнення єдиної довгострокової стратегії. Традиційні показники перспектив системи збалансованих показників включають фінансову перспективу, яка охоплює фінансово-економічні показники; перспективу «споживач», що відображає реакцію клієнтів; перспективу внутрішніх процесів, що оцінює ефективність бізнес-

процесів; та перспективу «працівники/навчання та розвиток», яка враховує ключові аспекти управління персоналом та розвиток компетенцій.

В контексті стратегічного управління асортиментом на підприємстві можливо інтегрувати показники сталого розвитку та екологічного виробництва. Це особливо актуально в агросекторі, де екологічні та соціальні аспекти тісно пов'язані. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність управління асортиментом в тривимірному аспекті, враховуючи економічні, соціальні та екологічні виміри та визначати синергетичний ефект від позитивних зрушень (рис.3.1).

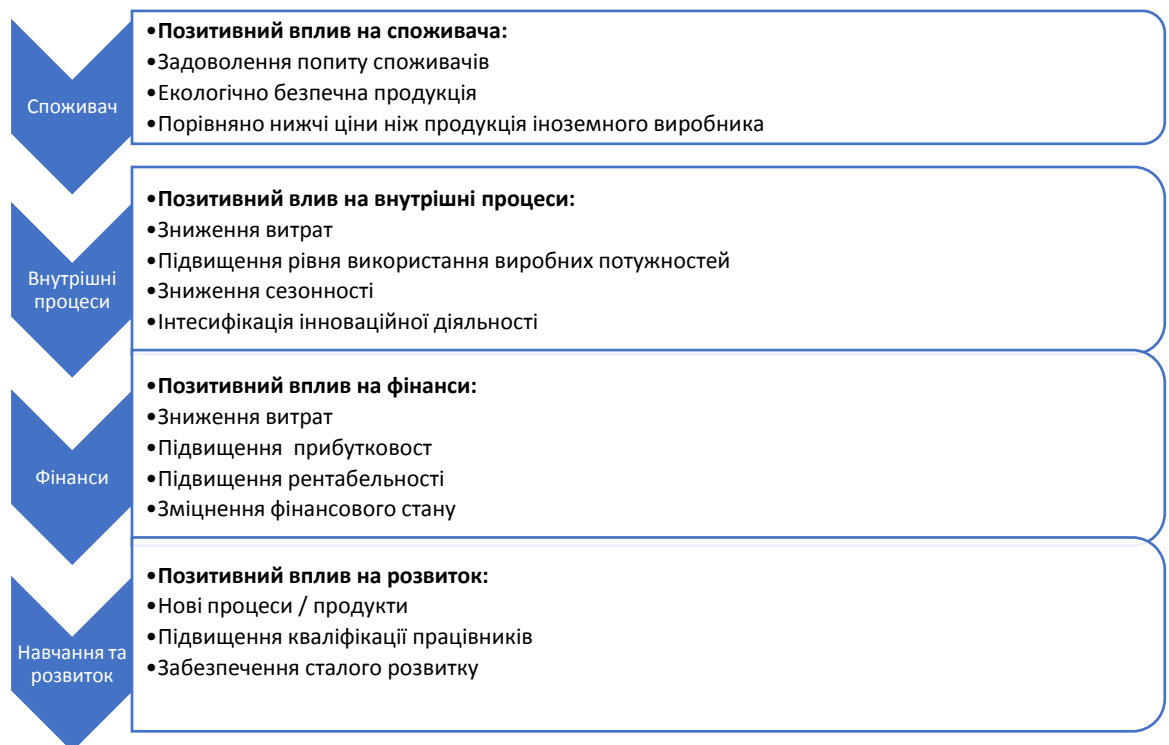


Рисунок 3.1 Сутність формування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності управлінських рішень у системі стратегічного управління асортиментом ФГ «ТерраАграріс»

Примітка. Запропоновано автором.

Формування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності управлінських рішень у системі стратегічного управління асортиментом сільськогосподарського господарства є критично важливим

етапом для забезпечення успішності та стійкості господарства. Систему ключових показників визначаємо виходячи із стратегічної карти розвитку асортименту ФГ «ТерраАграріс» (додаток А).

Перш за все, важливо враховувати фінансові показники, такі як прибутковість нових продуктів, витрати на їхнє виробництво та рентабельність. Це дозволяє оцінити фінансовий внесок нового асортименту. Далі, необхідно враховувати показники, пов'язані з ринковою динамікою, такі як обсяг продажів, рівень задоволення споживачів, а також частку ринку, здобуту новими продуктами. Це допомагає визначити ефективність введення нових товарів на ринок та їхню конкурентоспроможність. Для забезпечення оптимальної ефективності стратегій асортименту, слід також враховувати оперативні показники, наприклад, час від розробки нового продукту до його введення на ринок та ефективність виробничих процесів. Завершуючи систему показників, важливо включити інноваційні показники, що відображають ступінь впровадження нових технологій та методів у виробництво, що може визначити ступінь готовності господарства до майбутніх викликів. Загалом, збалансована система показників повинна враховувати фінансові, ринкові, соціальні, оперативні та інноваційні аспекти для повноцінної оцінки ефективності управління асортиментом сільськогосподарського господарства.

Правильно сформована збалансована система показників визначає теорію бізнесу, зосереджену, зокрема, на управлінні асортиментом. Вона повинна ґрунтуватися на причинно-наслідкових зв'язках, що впливають із стратегії, враховувати часові аспекти прийняття рішень і утримувати пропорційний зв'язок між параметрами. Наприклад, може бути встановлений зв'язок між покращенням якості продукту і терміном його поставки, з одного боку, і строки отримання прибутку - з іншого. Знаючи пропорції між показниками в збалансованій системі, можна застосовувати періодичний аналіз та контроль результатів для тестування різних гіпотез на відповідність реальності.

На основі аналізу відповідної літератури, можемо рекомендувати наступні напрями розширення асортименту сільськогосподарської продукції ФГ «ТерраАграріс»(табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Напрями розширення асортименту продукції ФГ «ТерраАграріс»

Товарні стратегії	Напрями розширення	Характеристика
1	2	3
Продуктових інновацій	Створення нових видів сільськогосподарської продукції	В'ялені продукти; Заморожені продукти; Сушіння продуктів; Виробництво напівфабрикатів Вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції ранніх сортів (у теплицях)
	Використання нових видів і сортів сільськогосподарської продукції	Закупівля насіння, розсади, саджанців нових сортів та нових модифікацій
Інновацій у виробництві продукції	Вирощування та реалізація екологічно безпечної сільськогосподарської продукції	Пошук та вибір районів, екологічно безпечних для вирощування сільськогосподарської продукції
	Застосування новітнього устаткування та обладнання, яке дозволить вирощувати та виготовляти нові види продукції	Придбання сучасних основних засобів для більш кращої обробки продукції, для її зберігання, перевезення та подальшої переробки
Товарного розширення	Розширення асортименту за рахунок включення продукції з різноманітними властивостями	Відведення площ посіву для вирощування сортів та видів сільськогосподарської продукції з лікувальними властивостями, дієтичними властивостями тощо

Примітка. Запропоновано автором.

Розширення асортименту сільськогосподарської продукції фермерського господарства важливе з погляду забезпечення стабільної та рентабельної діяльності. По-перше, введення нових видів продукції дозволяє розширити аудиторію споживачів та здобути нові ринки збуту. По-друге, різноманітний асортимент дозволяє господарству легше адаптуватися до змін

попиту та ринкових умов, зменшуючи ризики фінансових втрат. Крім того, розширення асортименту може сприяти оптимізації використання ресурсів та підвищенню ефективності виробництва. Враховуючи сучасні тенденції споживацького попиту, додавання нових продуктів може також відкривати можливості для розвитку екологічно чистих та інноваційних продукційних методів. Нарешті, розширення асортименту стимулює конкуренцію та сприяє вдосконаленню якості продукції, що сприяє позитивній репутації господарства та його конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Обґрунтування управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства

Овочівництво у закритому ґрунті є ключовим та економічно вигідним напрямком сучасного інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємництва для господарств будь-яких розмірів та організаційно-правових форм. Вітчизняний ринок тепличних овочів є одним із важливих сегментів агропродовольчої системи та відіграє стратегічне значення у частині забезпечення продовольчої безпеки країни і диверсифікованого розвитку експортоорієнтованого напрямку агробізнесу. Протягом останніх років зацікавленість у цьому секторі економіки значно зросла, що пояснюється стійкими тенденціями зростання споживчого попиту на внутрішньому ринку та збільшенням обсягів експорту продукції [20; 45; 53].

Важливо відзначити, що щороку населення країни в середньому споживає приблизно 160 кг різних видів овочів на одну особу, враховуючи різні методи приготування та зберігання, що становить в цілому 6,7–7,0 млн тонн. Виробництво овочів на душу населення складає 219–220 кг, з великим надлишком, який в основному експортується [37].

На внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції тепличні овочі представлені як вітчизняними, так і імпортними виробниками. Виробництво вітчизняних тепличних овочів за останні роки збільшилося до 500–600 тис.

тонн щорічно, що становить приблизно 6% від загального обсягу разом з овочами відкритого ґрунту. У структурі виробництва практично половина припадає на огірки та корнішони, 45% — на помідори, а решта — на інші види овочів [1]. Динамічний і стійкий розвиток овочівництва закритого ґрунту впродовж аналізованого періоду 2012–2022 рр. характеризувався зростанням площі майже вдвічі (рис.3.2).



Рисунок 3.2. Динаміка виробництва культур овочевих закритого ґрунту (тепличних) в Україні

Джерело: [2].

Отже, ключовими тенденціями на ринку тепличних овочів в останні роки стали збільшення частки виробництва вітчизняних товарів та розширення асортименту продукції. По перспективність виробництва культур овочевих закритого ґрунту свідчить і той факт, що переважними виробниками такої продукції є саме фермерські господарства та домогосподарства (рис.3.3).

Перспективність виробництва культур овочевих в закритому ґрунті саме фермерськими господарствами визначається рядом факторів, а саме:

По-перше, фермерські господарства, які займаються вирощуванням овочів в закритому ґрунті, мають значний потенціал для впровадження інноваційних методів та технологій. Це дозволяє їм досягати високої продуктивності та якісної продукції, що відповідає сучасним вимогам споживачів.

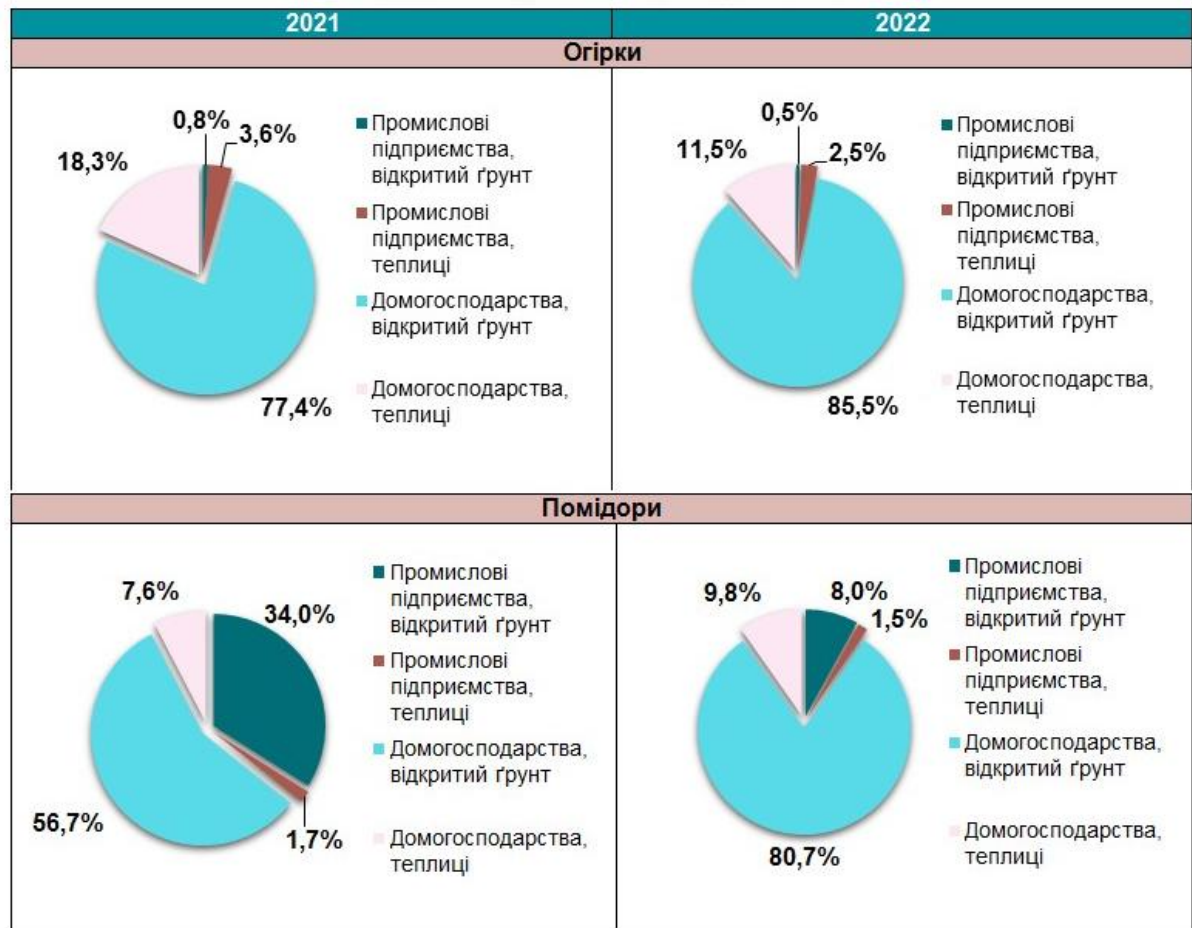


Рисунок 3.3. Динаміка виробництва культур овочевих закритого ґрунту (тепличних) в Україні

Джерело: [2].

По-друге, фермери часто демонструють більшу гнучкість та реагують на ринкові потреби швидше, ніж великі агропромислові компанії. Це дозволяє їм ефективно адаптуватися до змін у попиті та уподобаннях споживачів, швидко впроваджувати нові сорти та види овочів.

По-третє, у фермерських господарствах зазвичай зберігається великий інтерес до якості та екологічності продукції. Це важливо, оскільки споживачі все більше звертають увагу на органічні, натуральні продукти та стежать за етичним виробництвом.

Таким чином, участь фермерських господарств та домогосподарств в виробництві овочів в закритому ґрунті свідчить не лише про їхню конкурентоспроможність, але й про їхню здатність впроваджувати інновації, адаптуватися до ринкових умов та задовольняти вимоги сучасного споживача. Досвід багатьох господарств свідчить, що інвестиції у тепличний бізнес із вирощування овочів є економічно вигідним напрямом та виправдовують значні початкові витрати. Завдяки високій урожайності тепличних овочів і ринковому попиту на вказану продовольчу продукцію та високих реалізаційних цінах, зумовлених сезонним характером їх виробництва, інвестиції окупляться у середньостроковій перспективі.

Зважаючи на зазначене, пропонуємо для ФГ «ТерраАграріс» з метою нарощування обсягів реалізації, кращому використанню наявних земельних ресурсів, зниженню фактору сезонності в якості стратегічного рішення – організація виробництва овочевих культур та зелені закритого ґрунту (тепличних). В якості одного з інструментів обґрунтування управлінських рішень пропонуємо взяти побудову бізнес-моделі LeanCanvas. Бізнес-модель LeanCanvas - це інструмент, що дозволяє швидко та конкретно визначити основні складові бізнесу. Застосовується цей інструмент для різних типів бізнесів, від невеликих стартапів до великих корпорацій. Він становить дієвий метод для перевірки припущень щодо ідеї та формування ефективної стратегії для її реалізації.

Сформована бізнес-модель для ідеї виробництва овочевих культур та зелені закритого ґрунту (тепличних) для ФГ «ТерраАграріс» за методологією LeanCanvas відображена на рис.3.3. Ця методологія дозволяє швидко і конкретно визначити ключові аспекти бізнесу, забезпечуючи чітке розуміння стратегічних цілей та потреб клієнтів. Її гнучкість дозволяє використовувати

її в різних типах бізнесів, від стартапів до великих корпорацій. Враховуючи сталі зміни в ринкових умовах, LeanCanvas стає невід'ємним інструментом для підприємств, спроможних швидко реагувати на виклики та ефективно адаптуватися до нових умов.

<p>Проблеми</p> <p>Забезпечення доступною та свіжою овочевою продукцією у будь-який час року</p> <p>Відсутність доступу до свіжих овочів у певні сезони</p> <p>Висока ціна за свіжі овочі зимою</p> <p>Зростання попиту на органічні та екологічно чисті продукти</p>	<p>Рішення</p> <p>Вирощування овочів у теплицях для стабільного виробництва.</p> <p>Використання екологічних та стійких сільськогосподарських практик.</p> <p>Співпраця з місцевими шеф-кухарями та ринками для адаптації асортименту.</p>	<p>Унікальність ціннісної пропозиції</p> <p>Свіжі та високоякісні овочі цілий рік</p> <p>Регулярне постачання овочів без залежності від сезонів</p> <p>Конкурентоспроможні ціни та доступність цілодобово</p> <p>Органічне та екологічно чисте виробництво</p> <p>Ефективне використання ресурсів та мінімізація відходів</p> <p>Висока автоматизація виробничих процесів</p>	<p>Ключові ресурси</p> <p>Тепличні споруди та техніка</p> <p>Земельна ділянка</p> <p>Сучасне обладнання для обробки та упаковки</p>	<p>Сегмент споживачів</p> <p>Домогосподарства</p> <p>Місцеві ринки</p> <p>Місцеві супермаркети, кафе, ресторани.</p> <p>Школи та садочки</p>
<p>Ключові метрики</p> <p>Собівартість продукції</p> <p>Об'єм виробництва</p> <p>Цінова конкурентоспроможність</p> <p>Запит на органічні продукти</p> <p>Ефективність використання ресурсів</p> <p>Автоматизація процесів.</p>		<p>Канали збуту</p> <p>Просування в соціальних мережах</p> <p>Прямі продажі</p> <p>Партнерство із місцевими супермаркетами, кафе, ресторанами, школами та садочками</p>		
<p>Витрати:</p> <p>Капітальні витрати: на придбання необхідного обладнання.</p> <p>Поточні витрати: комунальні послуги, заробітна плата персоналу та витрати на обслуговування, маркетинг та реклама, транспортні витрати.</p>			<p>Доходи:</p> <p>Продажі овочів і зелені безпосередньо споживачам.</p> <p>Оптові партнерства з місцевими підприємствами.</p>	

Рисунок 3.4. - Побудова бізнес-моделі для ідеї бізнес-модель для ідеї виробництва овочевих культур та зелені закритого ґрунту (тепличних) для ФГ «ТерраАграріс» за методологією LeanCanvas

Примітка. Складено автором.

Ключовою проблемою реалізації кожного бізнес-проекту є фінансування. З 1 липня 2023 року стартувала нова урядова програма

«Робота». Через «Дію» можна подавати заявки на безповоротні гранти на створення власної справи, розширення малого й середнього бізнесу [17]. Зокрема, відповідно до Наказу Мінагрополітики від 12 липня 2022 № 449 "Деякі питання реалізації Порядку надання грантів для створення або розвитку тепличного господарства, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 року № 738 [15] діє грантова програма з компенсації вартості теплиць. Гранти надаються на будівництво модульної теплиці відповідно до типового проекту орієнтовною площею 2 гектари (не менше 1,6 гектара та не більше 2,4 гектара) з кількістю створених нових робочих місць не менше 14 на 1 гектар модульних теплиць шляхом будівництва (встановлення) модульної теплиці, придбання засобів виробництва (садивний матеріал, насіння, технологічне обладнання), покриття витрат на їх доставку та введення в експлуатацію [11]. Розмір фінансування становить:

для 0,4 - 0,6 гектара - 2 млн. гривень;

для 0,8 - 1,2 гектара - 3,5 млн. гривень;

для 1,6 - 2,4 гектара - 7 млн. гривень.

Таким чином, пропонуємо ФГ «ТерраАграріс» скористатись грантовою програмою для отримання фінансування під такий проект. Для отримання гранту необхідно підготувати бізнес-план реалізації проекту, в якому слід визначити доцільні обсяги виробництва овочевих культур виходячи з фінансових можливостей господарства та ресурсів. Крім того, важливим етапом є детальне висвітлення брендового ідентифікатора (логотипу), який надасть унікальний характер продукції. Життєздатність цих аспектів дозволить не лише забезпечити стійкий розвиток проекту, а й підвищити його конкурентоспроможність на ринку. Такий підхід створить не лише плідну основу для успішної реалізації проекту, але й підвищить його привабливість для потенційних фінансових партнерів та інвесторів.

Оцінка економічного потенціалу запропонованого бізнес-проекту розвитку овочівництва включає в себе ряд аспектів, які можуть вплинути на

його успішність і прибутковість. Розглянемо техніко-економічні характеристики проекту (табл.3.4). Для визначення потреби у відповідних складових матеріально-технічного забезпечення нами було проаналізовано відповідні показники аналогічних проектів [26; 16], для визначення вартості ресурсів – довідкові ціни з Інтернет-джерел. За проектом розвитку овочівництва закритого ґрунту планується побудова тепличного комплексу, який складатиме 20 теплиць на площі 1 га. Величина капітальних витрат взята у розмірі гранту, що становить 3,5 млн.грн., які будуть використані для будівництва теплиць та закупівлі необхідних ресурсів.

Таблиця 3.4. Техніко-економічні характеристики будівництва теплиці під свіжі овочі (на прикладів огірків)

Техніко-економічні характеристики	Значення
Капітальні витрати (гранд від держави), грн.	3500000
Теплиці, га	1 га (20 тунелей по 500 м ² кожна)
Електроенергія - максимальна теплова потужність для обігріву	50 кВт/час на одну теплицю
Електроенергія - максимальне споживання електроенергії для досвітки	до 44 кВт/добу/теплиця
Максимальна (в залежності від сезону) потреба в воді	240 м ³ /добу
Органічні відходи, т/місяць	3,1
Чисельність персоналу:	- 14 робочих місць (умова для гранту) - 1 маркетолог
Середня заробітна плата по Хмельницькій області:	15917
- у сфері с/г	14562
- у сфері маркетингу	
Середня урожайність, кг/м ²	20-30 (25)
Середня ціна за 1 кг огірків, грн.:	57,19
1 квартал	83,6
2 квартал	79,9
3 квартал	19,99
4 квартал	45,26

Примітка: систематизовано автором за даними [26; 59; 16; 26].

Однією з умов отримання гранту на безоплатній основі необхідним є створення робочих місць для 14 працівників на 1 гектар модульних теплиць і сплати їм заробітної плати не менше 3 років. Для залучення уваги споживачів

до запропонованої продукції, насамперед, необхідно проводити більше рекламних акцій і презентацій, враховуючи що на ФГ «Терра Аграріс» відсутній маркетолог, то до кошторису витрат включено також витрати на оплату праці такого працівника.

Для оцінки економічного потенціалу вирощування овочів у закритому ґрунті складемо таблицю 3.5.

Таблиця 3.5. Економічний потенціал виробництва овочів закритого ґрунту у ФГ «Терра Аграріс»

Показник	Очікувана величин, грн.	Структура витрат
Очікувана виручка	57187500	-
Річна заробітна плата із врахуванням ЄСВ (14 працівників)	3262348,3	7,9
Річні амортизаційні відрахування	350000	0,8
Електроенергія - максимальна теплова потужність для обігріву	33600000	81,4
Електроенергія - максимальне споживання електроенергії для досвітки	1663200	4,0
Максимальна (в залежності від сезону) потреба в воді	391981,97	0,9
Посадковий матеріал	34880	0,1
Добрива	1211232	2,9
Транспортні витрати	561360	1,4
Річна заробітна плата із врахуванням ЄСВ маркетолога	213187,68	0,5
Усього витрат	41288190	7,9
Валовий прибуток	16112498	0,8
Рентабельність продукції, %	28,17	-
Рентабельність витрат, %	39,1	-

Примітка: систематизовано автором на основі табл.3.6 та за [26; 59; 16; 26].

Отже, економічний потенціал запропонованого бізнес-проекту розвитку овочівництва, що передбачає будівництво тепличного комплексу в кількості 20 теплиць розміщених на площі розміром 1 га для вирощування огірка, є прибутковим та рентабельним. Приріст виручки, валового прибутку та очікувана рентабельність відображена на рис.3.5. Як бачимо за розрахунками рентабельність виробництва тепличної продукції (огірків) відповідає середнім прогнозам експертів 35-45% [45]. Розрахунки нами зроблені для одного виду

продукції, однак фермерське господарство може диференціювати теплиці та налагодити одночасне виробництво різних видів тепличних овочів, зелені, ягід. В подальшому підприємство може впроваджувати інноваційні технології опалення із використанням біоустановок або сонячної електроенергії, налагодити виробництво біодобрив, що призведе до економії витрат та підвищення прибутковості. Ці заходи фермерське господарство може фінансувати вже за рахунок зростання прибутку від виробництва овочів закритого ґрунту. Також, фермерське господарство може розширювати площі під теплиці, розширювати асортимент тощо.

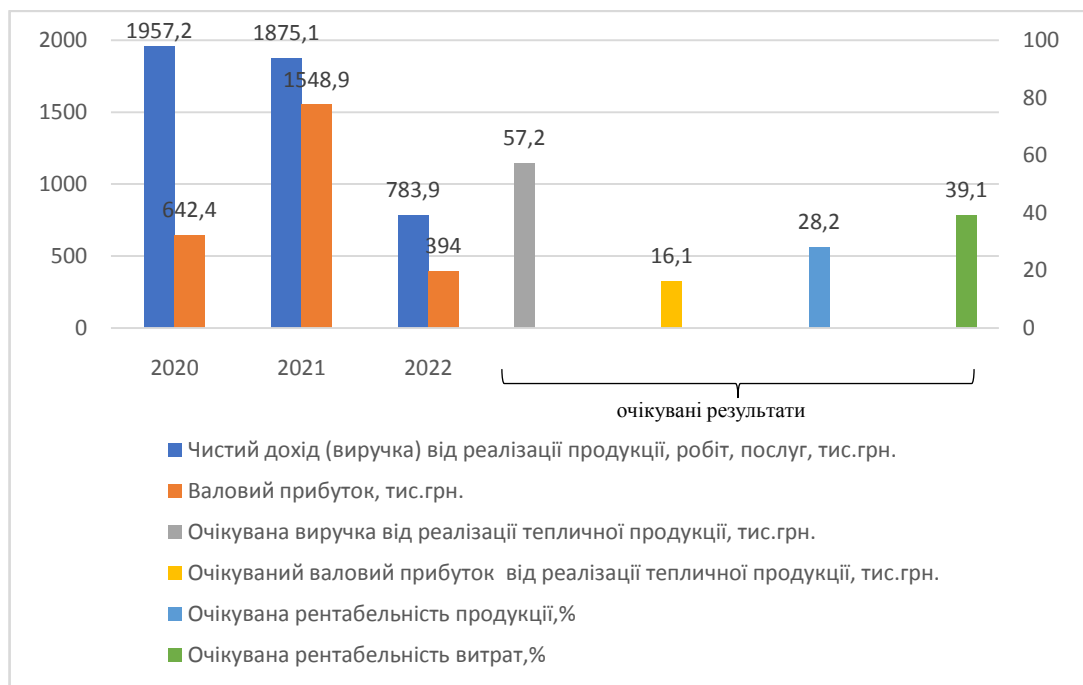


Рисунок 3.5. - Очікувані результати від реалізації проекту розвитку овочівництва закритого ґрунту для ФГ «Терра Аграріс»

Примітка: побудовано автором.

Загальний економічний успіх бізнес-проекту в овочівництві залежить від комплексного підходу до планування, ефективного використання ресурсів та врахування всіх факторів, що впливають на виробництво та збут продукції, тобто від обґрунтованості управлінських рішень.

Слід відмітити, що у сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін і конкуренція надзвичайно висока, на допомогу менеджерам приходять штучний інтелект (ШІ). ШІ надає аналітичні інструменти, які допомагають приймати кращі та більш обґрунтовані рішення управлінські рішення. Алгоритми ШІ дозволяють обробляти великі обсяги даних та виокремлювати ключові тенденції, що сприяє точнішому прогнозуванню ринкових умов та ризиків. Використання нейронних мереж та машинного навчання допомагає автоматизувати аналіз інформації, сприяючи ефективному прийняттю рішень. ШІ стає ключовим інструментом для оптимізації стратегій, підвищення продуктивності та забезпечення стійкості управлінського процесу на основі об'єктивних даних. ШІ є інструментом, який широко використовується в менеджменті, маркетингу, управлінні збутом тощо.

В рамках, нашого завдання ми скористались безкоштовними сервісами ШІ для створення логотипу ФГ «Терра Аграріс», який стане частиною стратегії просування нового товару на ринок. Варіанти логотипів, згенерованих нейронними мережами наведено у додатку Б.

Використання штучного інтелекту для створення логотипу компанії дозволяє автоматизувати та вдосконалити процес дизайну. Алгоритми ШІ аналізують елементи бренду, враховуючи колір, форму та типографіку, щоб створити унікальний та ефективний логотип. Застосування нейронних мереж дозволяє швидше виявляти та адаптуватися до останніх тенденцій у дизайні, забезпечуючи сучасний вигляд логотипу. Використання ШІ у цьому контексті сприяє не лише творчості, але й високій якості візуального представлення бренду. Крім цього, це економить кошти малого бізнесу на створення логотипу. За допомогою ШІ також було згенеровано 10 слоганів, з яких для подальшого позиціонування бренду обрано «Терра – земля, де народжується смак».

Також, використання штучного інтелекту (ШІ) в маркетингу визначає новий етап у розвитку стратегій та підходів до взаємодії з клієнтами. У

додатку В наведено напрями підтримки управлінських рішень у сфері маркетингу із використанням інструментів ШІ.

Таблиця 3.6 Напрями підтримки управлінських рішень у сфері маркетингу із використанням інструментів ШІ

Напрями використання штучного інтелекту	Характеристика	Результат
Персоналізоване маркетингове просування	Використання аналітики ШІ для індивідуалізації маркетингових стратегій, зокрема в рекламі та просуванні тепличних овочів, зелені та ягід.	Збільшення конверсії та ефективності рекламних кампаній.
Оптимізація інтернет-продажів	Застосування ШІ у системах електронної комерції для аналізу споживчих звичок та пропозицій, що сприяє підвищенню обсягів продажів.	Зростання обсягів продажів та поліпшення взаємодії з онлайн-клієнтами.
Використання інтерактивних інтерфейсів	Розробка інтерактивних інтерфейсів на основі ШІ для залучення споживачів та створення позитивного іміджу тепличної продукції.	Зростання обсягів продажів та поліпшення взаємодії з онлайн-клієнтами.
Соціальні медіа та моніторинг відгуків	Використання алгоритмів ШІ для моніторингу соціальних мереж та відгуків, що дозволяє ефективно реагувати на потреби споживачів.	Збільшення позитивного сприйняття бренду та вдосконалення товарів
Геотаргетинг та місцевий маркетинг	Застосування ШІ для геотаргетингу та персоналізованого маркетингу в місцевих ринках, підвищуючи рекламну ефективність та конверсію.	Підвищення ефективності регіональних маркетингових стратегій.

Примітка: запропоновано автором.

Алгоритми ШІ дозволяють аналізувати великі обсяги даних щодо споживачів, визначаючи їхні поведінкові та споживчі тенденції. Застосування нейронних мереж у персоналізації рекламних кампаній дозволяє точно підходити до індивідуальних потреб кожного клієнта. ШІ також використовується для прогнозування ринкових тенденцій та аналізу конкурентоспроможності бренду, що робить маркетингові стратегії більш ефективними. Впровадження автоматизованих систем управління відносинами з клієнтами (CRM) на базі ШІ допомагає підприємствам

збільшити лояльність клієнтів та оптимізувати комунікацію з ними, забезпечуючи більш ефективні маркетингові стратегії. Такий підхід відкриває нові можливості для підприємств у побудові гнучких та інтелектуальних маркетингових стратегій, що підвищує їхню конкурентоспроможність на сучасному ринку. Автоматизація завдань дозволяє звільнити час і ресурси для інших цілей, а також уникнути помилок, які часто трапляються при ручному виконанні завдань. Таким чином, використання інструментів ШІ у сфері маркетингу може призвести до зниження витрат, збільшення ефективності та покращення результатів.

Використання ШІ у сфері виробничих процесів не лише призводить до автоматизації та підвищення ефективності, але й сприяє значному зниженню витрат ресурсів. Напрями підтримки управлінських рішень виробничих процесів із використанням інструментів ШІ представлено у таблиці 3.7. Системи виявлення відхилень на основі ШІ можуть вчасно ідентифікувати потенційні проблеми в процесах виробництва, що дозволяє оперативно приймати коригуючі заходи та забезпечує безперервність виробництва. Такий підхід дозволяє оптимізувати виробничі процеси в реальному часі, сприяючи постійному вдосконаленню та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, інструменти ШІ відкривають широкі та цінні можливості в управлінні стратегічним розвитком організацій. Впровадження ШІ дозволяє компаніям ефективно знижувати витрати, використовуючи аналіз даних та оптимізацію робочих процесів. інструменти ШІ дозволяють підприємствам бути більш оперативними та гнучкими у реагуванні на зміни в економічному оточенні та кон'юнктурі ринку. Це дозволяє компаніям не лише ефективно оптимізувати внутрішні процеси, але й стати більш готовими до викликів та можливостей глобального бізнес-середовища.

Таблиця 3.7 Напрями підтримки управлінських рішень виробничих процесів із використанням інструментів ШІ

Напрями використання ШІ	Характеристика	Результат
Оптимізація росту та урожайності	Використання аналітики ШІ для моніторингу та оптимізації умов в теплицях з метою максимізації росту та якості продукції.	Підвищення урожайності та якості продукції.
Управління зрошенням	Використання ШІ для точного регулювання зрошення та годування рослин на основі даних про погоду та потреб рослин.	Ефективне використання води та добрив, оптимізація рослинного росту.
Моніторинг захворювань та шкідників	Впровадження систем виявлення захворювань на основі ШІ для раннього виявлення та ефективного управління заходами.	Попередження втрат врожаю та оптимізація заходів захисту.
Системи спостереження за виробництвом	Використання сенсорів та ШІ для збору та аналізу даних з теплиць для віддаленого спостереження та управління.	Забезпечення ефективного віддаленого керування виробництвом.
Оптимізація ресурсів	Використання ШІ для аналізу витрат енергії, води та інших ресурсів для ефективного використання та зменшення витрат.	Зменшення витрат та підвищення стійкості виробництва.

Примітка: запропоновано автором.

Використання інструментів штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень вимагає не лише технічної імплементації, але й навчання. Це сприятиме освоєнню функціоналу інструментів ШІ, розвитку навичок аналізу та інтерпретації результатів. Особливо, це є проблемою для малих підприємств, зокрема ФГ «Терра Аграріс», оскільки на підприємстві відсутній маркетолог, який має навички роботи із функціоналами ШІ, зокрема щодо просування продукції в соціальних мережах. Тому, при розгляді бізнес-проекту щодо вирощування тепличних овочів (зелені, ягід)нами було включено до кошторису витрати на залучення до роботи маркетолога.

Таким чином, нами розглянуто практичні аспекти прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку, що передбачає комплексний підхід до розвитку асортименту та номенклатури, обґрунтування бізнес-проекту щодо виробництва нового виду продукції, використання цифрових інструментів підтримки управлінських рішень тощо.

ВИСНОВКИ

Робота спрямована на вирішення завдання щодо узагальнення теоретичних основ та розробки практичних рекомендацій щодо прийняття та реалізації управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства. Основні результати дослідження полягають в наступному:

1. Встановлено, що цілеспрямований розвиток підприємства ефективно забезпечується через реалізацію високоефективних механізмів формування системи стратегічного управління розвитком. Цей процес ґрунтується на впровадженні комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, що взаємодіють для досягнення конкретних стратегічних цілей підприємства. Реалізація механізмів стратегічного управління передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, а також врахування можливостей та викликів, що стоять перед підприємством. Управлінські рішення, при цьому, базуються на цілеспрямованих діях, які спрямовані на оптимальне використання ресурсів та впровадження стратегічних інновацій.

2. Методи прийняття управлінських рішень у системі стратегічного розвитку підприємства – це різноманітні інструменти та процедури, які використовуються управлінцями для аналізу ситуацій, визначення цілей, вибору оптимальних альтернатив та прийняття рішень, які сприятимуть досягненню поставлених завдань. Розглянуто класифікацію та сутність найбільш поширених методів прийняття управлінських рішень у системі стратегічного розвитку підприємства, можливості їх застосування залежно від повноти наявної інформації про існуючу ситуацію та прогнозні сценарії розвитку. Одночасне використання методів, які відносяться до різних груп (методи діагностування, економічного аналізу, прогнозування, евристичні, логіко-формалізовані тощо), сприяє підвищенню ймовірності прийняття обґрунтованого рішення, вибору оптимальної стратегії та взагалі сприяє стабілізації ринкової діяльності суб'єктів господарювання.

3. Аналіз господарської діяльності ФГ «ТерраАграріс» дає можливість зробити висновок про низьку ефективність діяльності. По суті підприємство застосовує стратегію виживання, намагаючись утриматись на плаву. Так, за результатами оцінки основних техніко-економічних показників спостерігається щорічне скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції, зниження рівня прибутковості підприємства тощо. У 2022 році обсяг виробництва скоротився майже двічі порівняно із 2020 роком. Обсяг чистого прибутку збільшився з 198,4 тис.грн. до 389,9 тис.грн. за рахунок реалізації залишків продукції на складі при одночасному зниженні виробничих витрат. За останні роки підприємство досить активно займається нарощуванням та оновленням матеріально-технічної бази підприємства, що, однак, не призводить до нарощування їх окупності. Так, фондвіддача у 2022 році становить лише 0,55 грн., тобто не забезпечує повернення коштів в вкладений капітал. Власний капітал збільшується повільніше, ніж позиковий капітал, це означає, що господарство значною мірою залежить від позикового капіталу. Зазначені обумовлює необхідність покращення системи управління підприємством, зокрема визначення стратегічних напрямів діяльності з метою забезпечення довгострокових конкретних переваг.

4. Досліджено діючу систему практики прийняття управлінських рішень в системі стратегічного розвитку підприємства. Встановлено, що стратегічному управлінню та управлінським рішенням стратегічного характеру на ФГ «ТерраАграріс» відведена дуже обмежена роль, учасник товариства вважають це прерогативою великих або середніх підприємств. Голова та члени господарства не володіють знаннями та досвідом використання інструментів стратегічного управління. Переважно управлінські рішення стосуються поточної діяльності: домінують управлінські рішення у сферах фінансових та управління виробництвом, недостатньо розробляються маркетингові рішення та рішення у сфері екологізацією. До рішень стратегічного характеру в практиці господарства

можна віднести: зміна асортименту; розширення матеріально-технічної бази; розширення посівних площ.

5. Обґрунтовано доцільність використання інструментарію системи збалансованих показників в контексті стратегічного управління асортиментом продукції, що забезпечує інтеграцію в єдиний логічний ланцюжок основних управлінських рішень щодо формування асортименту: товарну стратегію, цінову стратегію, стратегію збуту та просування. На основі оцінювання економічного стану підприємства та інших факторів, що впливають на розвиток підприємства, із використанням системи збалансованих показників визначено стратегічну карту розвитку асортименту та номенклатури ФГ «Терра Аграріс», обґрунтовано конкретні напрями розвитку асортименту підприємства.

6. Обґрунтовано, що овочівництво у закритому ґрунті є ключовим та економічно вигідним напрямком сучасного інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємництва для господарств будь-яких розмірів та організаційно-правових форм. Зважаючи на зазначене, запропоновано для ФГ «Терра Аграріс» з метою нарощування обсягів реалізації, кращому використанню наявних земельних ресурсів, зниженню фактору сезонності в якості стратегічного рішення – організація виробництва овочевих культур та зелені закритого ґрунту (тепличних). Сформована бізнес-модель для ідеї виробництва овочевих культур та зелені закритого ґрунту (тепличних) для ФГ «Терра Аграріс» за методологією LeanCanvas. Для обґрунтування доцільності реалізації проекту визначено основні витрати та очікувані результати, що підтверджує економічний потенціал запропонованого бізнес-проекту. Така модель може стати основою для розробки бізнес-плану, зокрема з метою отримання гранту в рамках урядової програми «єРобота». Розглянуто можливості використання інструментів штучного інтелекту в підтримці управлінських рішень у сфері маркетингу, виробництва, просування бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агроіндустрія закритого ґрунту: інновації та продуктивність. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/22078-ahroindustriia-zakrytoho-gruntu-innovatsii-ta-produktyvnist.html>
2. Аналіз ринку овочів в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshej-ukrainy-2023-god>
3. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*. 2016. № 6. С. 227-231
4. Андрущенко Н.О. Умови і чинники якості управлінських рішень на торговельному підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 137-141.
5. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 117-122.
6. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. Вип. 4. 2019. С. 3-6.
7. Бурцева О.Є., Пефтієва Ю.Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 392-397.
8. Вороніна А. В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/8.pdf>
9. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2018. 187 с.
10. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 198-209. D

11. Гранти на теплиці: як подати заявку на створення власної справи.
URL: <https://minagro.gov.ua/news/granti-na-teplici-yak-podati-zayavku-na-stvorennya-vlasnoyi-spravi>
12. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201-204.
13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346—352.
14. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2565-gurzhiy-n-m-koltunik-a-yu-osoblivosti-suchasnikh-pidkhodiv-do-strategichnogo-upravlinnya-rozvitkom-pidpriemstva>
15. Деякі питання реалізації Порядку надання грантів для створення або розвитку тепличного господарства: Наказ Мінагрополітики від 12 липня 2022 № 449, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 року № 738. URL: <https://minagro.gov.ua/npa/deyaki-pitannya-realizaciyi-poryadku-nadannya-grantiv-dlya-stvorennya-abo-rozvitku-teplichnogo-gospodarstva-zatverdzenogo-postanovoyu-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-21-cherhvnya-2022-roku-73>
16. Додаток 1 до Положення про конкурс мікропроектів за проектом “Село. Кроки до розвитку (Вінниччина 2017)” . URL: <https://stina.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/Stvorennya-umov-dlya-zrostannya-rentabelnosti-vyroshhuvannya-ovochiv-ta-yagid.pdf>
17. Експерти розповіли, як отримати грант на теплицю або сад. URL: <https://landlord.ua/news/eksperty-rozpovily-iak-otrymaty-hrant-na-teplytsiu-abo-sad/>
18. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. Вип. 9. 2017. С.423-427.

19. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С.94-98
20. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. №2. С. 107-115.
21. Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки. *Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії : Збірник наукових праць*. Випуск 9 : Економічні науки. Чернівці, 2014. С. 306–315
22. Карпенко Ю. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* 2021, № 11-12 (288-289), с. 147-153. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/pdf/147-153.pdf>
23. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
24. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 255–261.
25. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35–39.
26. Комплексна програма екологічно-економічного розвитку Коблівської ОТГ. URL: <http://surl.li/qbxpy>
27. Коптєва Г .М. Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: економічні науки. № 2. 2023. С. 26–30.

28. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. №18. С. 250-255.

29. Лещенко Л.О. Удосконалення ринку овочів захищеного ґрунту на основі підвищення ефективності їх виробництва. *Агросвіт*. 2018. № 17. С. 48–53.

30. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 149- 154.

31. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

32. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

33. Мозенков О.В. Управління реалізацією стратегії розвитку на підприємствах з корпоративними правами в режимі он-лайн. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8(98). С. 116–124.

34. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

35. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 156-163.

36. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2(23). Т. 3. С. 194- 198.

37. Овочі в умовах війни: планове виробництво, посівні площі, залишки. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1282-ovochi-v-umovah-viyni-planove-virobnitstvo-posivni-ploschi-zalishki>

38. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. Матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 16 жовтня 2018 р. С. 256–264.

39. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

40. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *InnovationandSustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.

41. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. *Університет митної справи та фінансів*. № 2020. 276 с.

42. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.

43. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 101–105.

44. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск №3 (77). С. 149-154.

45. Ринок тепличних овочів. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichni-hektar/item/13190-rynok-teplychnykh-ovochiv.html>

46. Рудницька, О., Комаровський, А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
47. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск № 2.
48. Самойленко І. О. Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 73 с.
49. Середня зарплата в Хмельницькому. URL: <https://www.work.ua/stat/?region=54>
50. Стратегічне управління : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
51. Теорія прийняття рішень : підручник. / за заг. ред. М.П. Бутка [Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін.]. К. : Центр учбової літератури, 2015. 360 с.
52. Тур О.В. Пріоритети стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості. *Економіст*. 2016. №5. С. 68-71.
53. Україну назвали одним із провідних виробників овочів і фруктів у Європі. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2872649-ukrainu-nazvali-odnim-iz-providnih-virobnikiv-ovociv-i-fruktiv-u-evropi.html>
54. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014. № 4. С. 97-104.
55. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33
56. Ціни на продукти: огірки. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/fruits-vegetables/vegetables/cucumber/>

57. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.

58. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. Вип. 8 (163). С. 17-21.

59. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4 (09). С. 73-77.

60. Яремко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. 2021. Вип. 7. С. 57-61.

61. Logomaster.ai. Конструктор логотипів URL <https://app.logomaster.ai>

62. Turbologo. Конструктор логотипів URL: <https://turbologo.com>

ДОДАТКИ

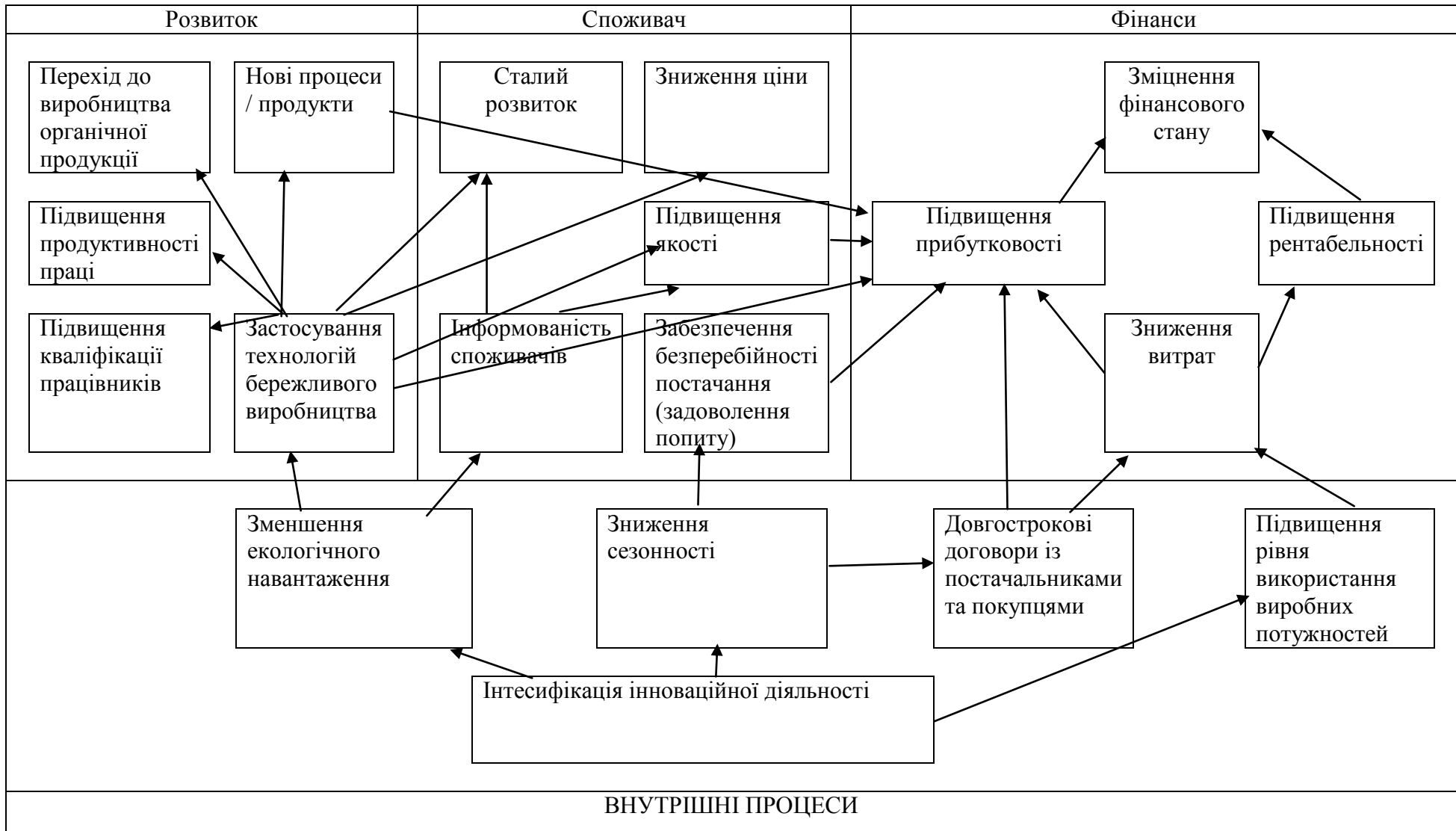


Рисунок А Стратегічна карта розширення асортименту продукції ФГ «ТерраАграріс»

Примітка. Запропоновано автором.

ДОДАТОК Б



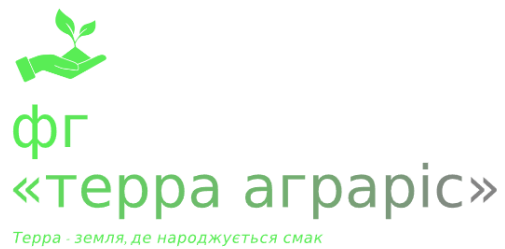
Примітка. Розроблено автором за інструментами [61].



Примітка. Розроблено автором за інструментами [62].



ФП
«Терра Аграріс»
Терра - земля, де народжується смак



фг
«Терра аграріс»
Терра - земля, де народжується смак

Примітка. Розроблено автором за інструментами [62].

Приклади логотипів, згенерованих нейромережами

Виконав: студент
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Я.О. Павлюк

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

А.В. Корюгін

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище