

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ФІНАНСОВО-
ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА «ШОВКУН»**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студентка 491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
заочної форми навчання
Освітньої програми «Менеджмент»
Чихун Тетяна Володимирівна

Керівник к.е.н., доц. Адвокатова Н.О.
Рецензент директор ТОВ
«ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ» Алісевич
С.В.

Івано-Франківськ

2024

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності дефініції «управлінське рішення».....	6
1.2. Методи та моделі формування і прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.....	10
1.3. Ефективність управлінських рішень у фінансово- економічній діяльності суб'єкта господарювання: визначення та види.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ШОВКУН»	17
2.1. Загальна організаційно-технічна характеристика фермерського господарства «Шовкун» та аналіз його навколишнього середовища.....	17
2.2. Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності фермерського господарства «Шовкун».....	21
2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень на фермерському господарстві «Шовкун».....	24
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ	28

УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ШОВКУН».....	
3.1. Визначення основних проблем аграрного сектору України в умовах війни та перспектив його розвитку в післявоєнний період.....	28
3.2. Шляхи підвищення ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності фермерського господарства «Шовкун».....	32
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи (проєкту) зумовлена тим, що в Україні унаслідок повномасштабного вторгнення РФ майже всі суб'єкти господарювання при формуванні та прийнятті управлінських рішень функціонують в екстремальних умовах і стану невизначеності. Управління процесом формування та прийняття управлінських рішень є основою та необхідною передумовою для забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання. В умовах невизначеності формування та прийняття ефективних управлінських рішень потребує від менеджерів особливих навичок та стратегій. Під час війни управлінські рішення у фінансово-економічній діяльності стають надзвичайно важливими не тільки для суб'єктів господарювання, але й критично значущими для загальної стійкості національної економічної структури.

Особливості формування та прийняття управлінських рішень досліджували у наукових працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Бобловський О. Ю., Боженів М. А., Жовковська Т. Т., Кравченко М. О., Голік В. Я., Махун А. П., Петруня Ю. Є., Ед Бернс, Кейт Браш та ін. Проте проблеми, пов'язані із формуванням та прийняттям управлінських рішень в аграрному секторі України під час війни, потребують подальшого вивчення даного питання й постійного оновлення теоретичної бази і практичних кейсів.

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) є дослідження теоретичних та методичних засад прийняття управлінських рішень, аналіз ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності фермерського господарства «Шовкун» і розробка рекомендацій щодо її підвищення.

Згідно з метою дослідження сформульовано наступні **завдання** кваліфікаційної роботи (проєкту):

- розглянути теоретичні підходи до визначення сутності дефініції «управлінське рішення»;
- дослідити методи та моделі формування і прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності;
- розглянути визначення та виокремити види ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання;
- дослідити загальну організаційно-технічну характеристику фермерського господарства «Шовкун» та провести аналіз його навколишнього середовища;
- проаналізувати результати фінансово-економічної діяльності фермерського господарства «Шовкун»;
- оцінити ефективність управлінських рішень на фермерському господарстві «Шовкун»;
- визначити основні проблеми аграрного сектору України в умовах війни та перспективи його розвитку в післявоєнний період;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності фермерського господарства «Шовкун».

Об'єктом дослідження є фінансово-економічна діяльність та система формування і прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Шовкун».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти ефективності прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження: метод техніко-економічних показників, метод порівняння, метод деталізації (деталізація за часом, за складовими частинами), метод абсолютних різниць.

Апробація результатів дослідження відбулася на VIII Щорічній студентській науково-практичній конференції Херсонського державного університету (м. Івано-Франківськ, 29 березня 2024 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності дефініції «управлінське рішення»

Прийняття управлінських рішень є важливою частиною фінансово-економічної діяльності будь-якого підприємства. Від якості та ефективності управлінських рішень, які приймаються, залежить успішність підприємницької діяльності. Знання сучасних методів і моделей формування та прийняття управлінських рішень, оперування фактичними даними, а також досвід управління у фінансово-економічній сфері дозволяють забезпечити ефективну й скоординовану роботу підприємства як цілісного організаційного механізму. Проте для забезпечення високого рівня ефективності управління фінансово-економічною діяльністю підприємства необхідно визначити сутність дефініції «управлінське рішення».

Щоб зрозуміти природу дефініції «управлінське рішення», спочатку потрібно розглянути теоретичні підходи до визначення сутності поняття «рішення».

Дефініція «рішення» у різних сферах та галузях знань тлумачиться по-різному. Так, Лисенко В. В., Кондратюк Н. В. та Пронська В. В. вважають, що рішення – це «поведінка, заснована на фактах та ціннісних орієнтаціях» [13, с. 150].

Нікіфоренко В. С. під поняттям «рішення» у загальному сенсі розуміє «вибір однієї з альтернатив у процесі досягнення поставленої мети» [17, с. 195].

Шульженко І. В., Остапенко С. Ю. та Симоненко В. А. в своїй науковій праці зазначають, що рішення можна охарактеризувати як

«результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми управління» [31, с. 75].

Шляхом систематизації теоретичних підходів до визначення сутності дефініції «управлінське рішення» виділено три наукові підходи до трактування сутності цього поняття. Аналіз теоретичних підходів науковців щодо трактування поняття «управлінське рішення» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз теоретичних підходів науковців щодо трактування поняття «управлінське рішення»*

Науковці	Сутність дефініції «управлінське рішення»
Управлінське рішення як процес	
Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М.	«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» [9]
Онофрійчук О. В.	«Наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети» [18]
Управлінське рішення як акт вибору	
Нікіфоренко В. С.	«Вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення поставленої мети» [17]
Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А.	«Вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації» [31]

Науковці	Сутність дефініції «управлінське рішення»
Управлінське рішення як результат вибору	
Карпенко Ю. В., Кобзар А. С.	«Результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної задачі управління, що реалізується на основі аналізу проблемної ситуації, та з використанням методів і засобів її вирішення» [10]
Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В.	«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» [13]
Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О.	«Результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності до мети системи менеджменту» [20]

*Джерело: складено автором за матеріалами [9-10, 13, 17-18, 20, 31]

У рамках першого підходу, наведеного в табл. 1.1., управлінське рішення описується як процес, тобто дефініція «управлінське рішення» ототожнюється з процесом прийняття цього рішення.

Відповідно до другого підходу управлінське рішення трактується як акт вибору суб'єкта управління, який приймає рішення за допомогою визначених правил. Такий підхід, на нашу думку, є занадто загальним.

Тлумачення сутності дефініції «управлінське рішення» як результату вибору відповідно до третього підходу, на наш погляд, є найбільш вдалим.

За допомогою управлінських рішень керуюча підсистема здійснює вплив на керовану підсистему з метою досягнення поставлених цілей. Місце управлінських рішень у процесі управління наведено на рис. 1.1.

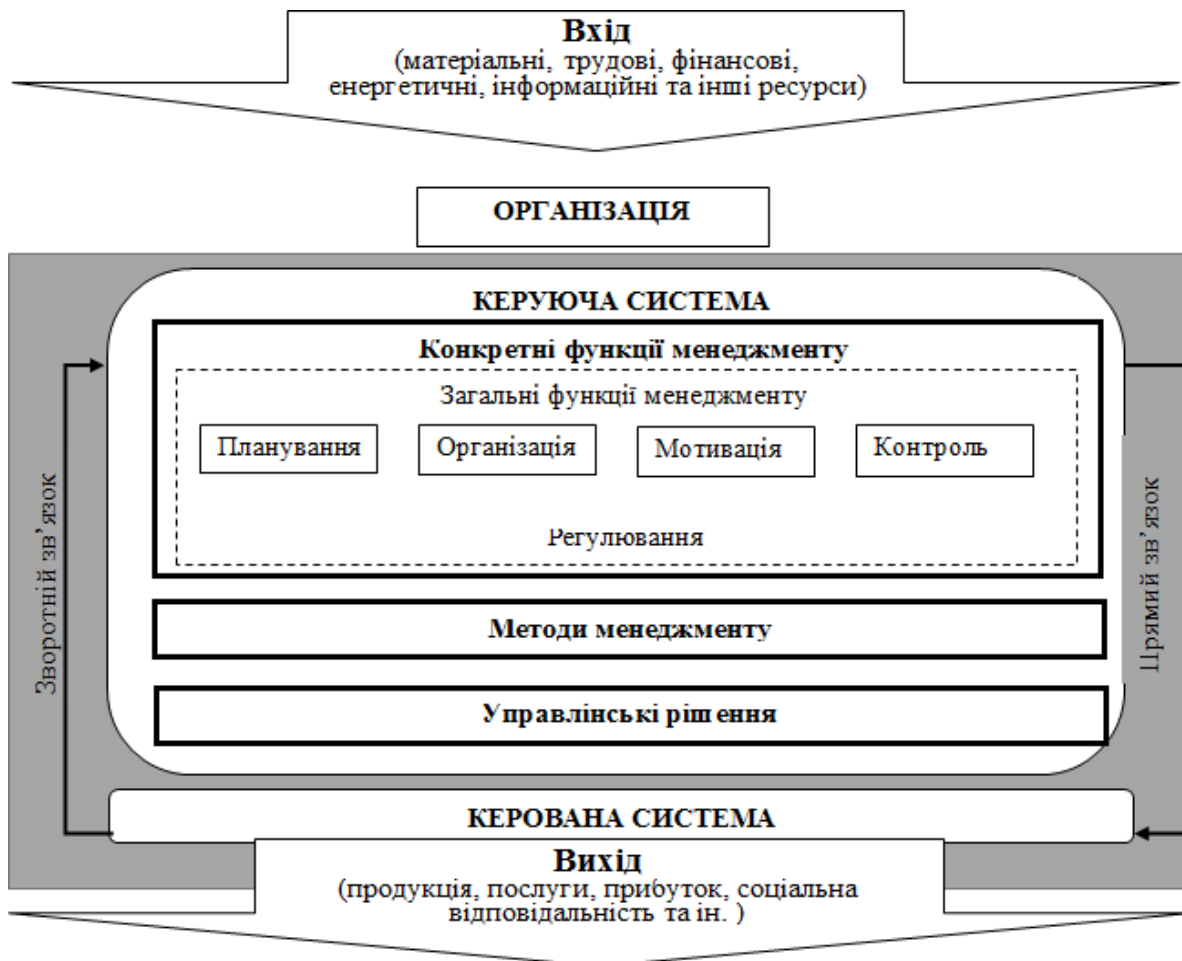


Рис. 1.1. Місце управлінських рішень у процесі управління*

*Джерело: [10]

Отже, управлінські рішення забезпечують зв'язок між двома підсистемами, без якого підприємство або організація не може функціонувати як система. Це підкреслює визначальну роль управлінських рішень у процесі управління.

1.2. Методи та моделі формування і прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Вже більше 2 років триває війна в Україні внаслідок російської військової агресії, що виступає перманентним джерелом невизначеності та екстремальних умов в усіх сферах суспільного життя загалом і в аграрному секторі зокрема. Невизначеність, в свою чергу, впливає на якість прийняття та ефективність управлінських рішень.

Методи, які часто використовуються менеджерами в умовах невизначеності, наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи формування і прийняття управлінських рішень за умов невизначеності*

Метод	Сутність методу
Метод «спроб та помилок»	Полягає в тому, щоб випробувати різні варіанти управлінських рішень і вибрати найбільш ефективний серед них
Метод «інтуїції»	Ґрунтується на використанні «внутрішнього голосу» у ході формування та прийняття управлінського рішення
Метод «розуміння контексту»	Передбачає дослідження контексту, тобто сутності проблеми, виявлення факторів впливу на її розв'язання й аналіз взаємозв'язків між різними факторами
Метод «аналіз ризиків»	Потребує формалізації всіх складових формування управлінського рішення і полягає в зборі й аналізі інформації щодо зовнішніх ризиків суб'єкта господарювання та врахування потенційного впливу невизначеності, на основі чого можливе прийняття більш обґрунтованих рішень

*Джерело: складено автором та опубліковано в [30]

Як зазначалось в раніше проведених дослідженнях [30], не всі розглянуті методи формування і прийняття управлінських рішень будуть ефективними в умовах війни. Наприклад, метод «спроб та помилок» в значній мірі є надто розтягнутим за часовим інтервалом, а також є дуже витратним. А війна, як відомо, часто потребує швидких рішень. Тому в умовах воєнного стану далеко не завжди є час, а також можливість на випробовування різних альтернативних варіантів управлінських рішень. Вважаємо, що метод «аналіз ризиків» є найбільш актуальним та прийнятним методом формування і прийняття управлінських рішень під час війни.

Управлінські рішення, зазвичай, приймаються в умовах високої невизначеності та дефіциту необхідної інформації. Внаслідок цього суб'єкт управління не завжди здатен об'єктивно встановити критерії оцінювання і пріоритети їх важливості. Через це на практиці використовують моделі, за допомогою яких приймають не оптимальні, а лише задовільні управлінські рішення. Це відбувається внаслідок того, що така спрощена модель формування і прийняття управлінських рішень описує лише найважливіші характеристики проблеми та використовує при цьому обмежену кількість параметрів і критеріїв. Перевага, здебільшого, надається тому управлінському рішенню, яке вже відоме суб'єктам управління і дало задовільні результати.

Перш ніж досліджувати моделі, що широко використовуються сучасними організаціями, необхідно розглянути три базових типи моделей формування і прийняття управлінських рішень:

- фізична модель – представляє те, що вивчається, за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта системи. Відмінною характеристикою фізичної моделі є те, що в деякому змісті ця модель виглядає як цілісний об'єкт. Наприклад, креслення заводу або його зменшена фактична модель. Фізична модель спрощує візуальне сприйняття та допомагає визначити, чи зможе конкретне обладнання

фізично розміститися в межах відведеної для нього території, а також розв'язати інші проблеми. Автомобільні, а також авіаційні підприємства завжди виготовляють зменшені фізичні копії (макет) своєї нової продукції, щоб перевірити її характеристики. Будучи точною зменшеною копією, фізична модель повинна поводитися аналогічно розроблювальній продукції (автомобілю чи літаку), але при цьому вона коштує набагато менше ніж оригінал;

- аналогова модель – представляє досліджуваний об'єкт аналогом, який поводить як реальний об'єкт, проте не виглядає як такий. Прикладом аналогової моделі виступає організаційна схема підприємства. Вибудовуючи організаційну схему, керівництво підприємства в стані уявити собі залежність між індивідами та діяльністю. Аналогова модель представляє собою більш простий та ефективний спосіб сприйняття й визначення складних взаємозв'язків структури великого підприємства, чим, наприклад, складання переліку взаємозв'язків всіх його працівників;

- математична модель – у цій моделі для опису властивостей характеристик об'єкта використовуються символи [22].

Побудова моделі формування і прийняття управлінських рішень є процесом, основними етапами якого є:

- постановка задачі;
- побудова моделі;
- перевірка на ймовірність;
- застосування моделі;
- відновлення моделі.

До класифікації моделей процесу формування і прийняття управлінських рішень, які широко використовуються сучасними організаціями, відносяться: дескриптивні, нормативні, індуктивні, дедуктивні, проблемно-орієнтовні моделі, а також модель розвитку (див. табл. 1.3).

**Моделі процесу формування і прийняття управлінських рішень,
які широко використовуються сучасними організаціями***

Модель	Сутність моделі
Дескриптивні моделі	Застосовуються при описі властивостей та параметрів процесу формування і прийняття управлінських рішень для прогнозування ходу даного процесу в майбутньому
Нормативні моделі	Використовуються при управлінні процесом прийняття управлінських рішень, формуванні сутнісних елементів даного процесу та його розвитку
Індуктивні моделі	Полягають в узагальненні спостережень за одиничними приватними фактами, які вважаються значущими для прийняття управлінського рішення
Дедуктивні моделі	В процесі розробки використовують не аналіз конкретних фактів, а спрощену систему гіпотетичних ситуацій
Проблемно-орієнтовні моделі	Впровадження нових методів моделювання щодо конкретної проблемної ситуації прийняття управлінського рішення
Модель розвитку	Модель спрямована на вирішення найважливіших управлінських завдань, базується та розробляється з урахуванням наявності умов для проведення експериментів, враховуючи всі можливості сучасних управлінських технологій

*Джерело: складено автором за матеріалами [4, 20, 22]

Таким чином, формування і прийняття управлінських рішень задля покращення результатів та підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта в умовах війни потребує орієнтованості на постійну невизначеність.

1.3. Ефективність управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання: визначення та види

Управлінське рішення у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання є результатом діяльності управлінця. Тому його можна розглядати за тими ж критеріями, які притаманні звичайній продукції, а саме: ефективність, результативність та продуктивність.

Ефективність управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання можна охарактеризувати як співвідношення результату (ефекту) до витрачених ресурсів.

Необхідно розмежовувати поняття ефективності й ефекту. Ефект (результат) – це лише результат фінансово-економічної діяльності, який можна виміряти в абсолютній величині (у матеріальному, грошовому або соціальному вираженні).

Оскільки управлінське рішення – це не загальноприйнятий продукт, тому необхідне уточнююче визначення стосовно ефективності саме управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання. Ефективність управлінських рішень представляє собою загальну результативність, яку отримано внаслідок підготовки, розробки і реалізації управлінського рішення, та яка визначається як співвідношення результату (ефекту) до витрат [4].

Так як результат може бути різним, то ефективність – це багатогранний показник, який має охоплювати усі сфери, що зазнали змін внаслідок прийняття управлінського рішення і його впровадження. Тому існують різні види ефективності управлінських рішень. Серед таких видів виокремлюють економічну, соціальну, організаційну, технологічну, екологічну ефективність та ін.

На рис. 1.2 наведено узагальнення основних підходів щодо класифікації ефективності управлінських рішень.

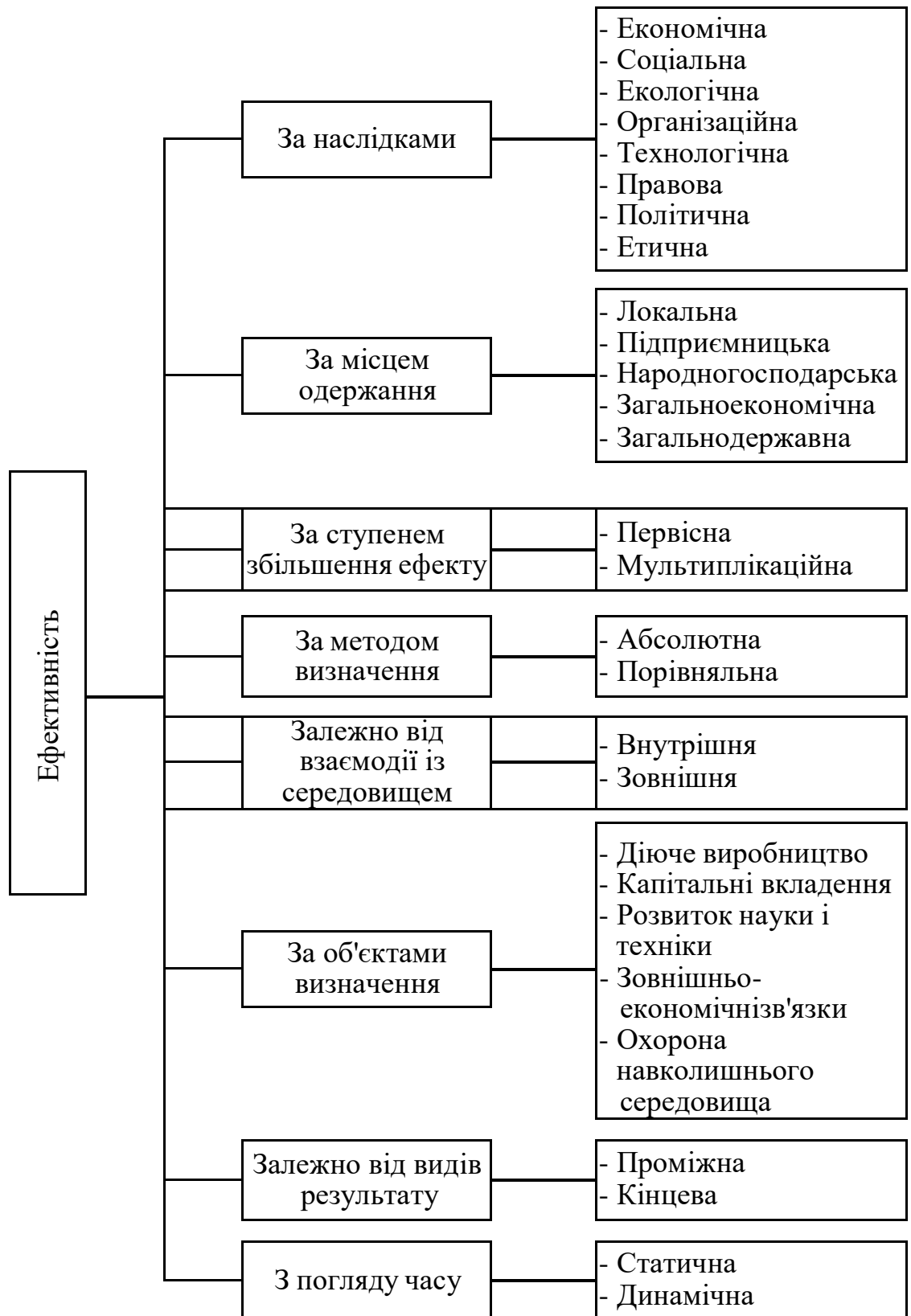


Рис. 1.2. Узагальнення основних підходів щодо класифікації ефективності управлінських рішень*

*Джерело: [20]

Незважаючи на різний характер підходів щодо класифікації ефективності управлінських рішень, так як вони поділяються за певними класифікаційними ознаками (за наслідками, за місцем одержання, за ступенем збільшення ефекту, за методом визначення, залежно від взаємодії із середовищем, за об'єктами визначення, залежно від видів результату та з погляду часу), всі вони можуть використовуватися як комплексно, так і незалежно один від одного. Таким чином, для визначення ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання можна використовувати як один критерій (показник), так і декілька критеріїв (показників) однієї або різних категорій [22].

Вибір показників для оцінювання ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання є творчим процесом, але будь-який з цих показників має відповідати наступним критеріям:

- відповідність меті;
- змістовність;
- вимірюваність;
- повнота;
- узгодженість.

Відповідно, для кожної сфери діяльності та класифікаційної ознаки є своя ефективність управлінських рішень. Зазвичай для визначення ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання використовують кількісні показники. Через це значення ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання може приймати як позитивні, так і негативні значення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ШОВКУН»

2.1. Загальна організаційно-технічна характеристика фермерського господарства «Шовкун» та аналіз його навколишнього середовища

Фермерське господарство (ФГ) «Шовкун» здійснює фінансово-економічну діяльність на засадах підприємництва задля отримання прибутку. Форма господарювання фермерського господарства «Шовкун» – приватна, так як дане фермерське господарство засноване на власності 1 особи (Шовкуна В.В.) з правом найму робочої сили. Основний вид діяльності фермерського господарства «Шовкун» – це вирощування соняшника, зернових культур, овочівництва (вирощування капусти, цибулі) та баштанництва. Таким чином, вид економічної діяльності фермерського господарства «Шовкун» – рослинництво.

Середньооблікова річна чисельність робітників фермерського господарства «Шовкун» (середньорічна кількість штатних працівників, зовнішніх сумісників і працюючих за цивільно-правовими трудовими договорами) у 2022 р. складала 78 осіб, а у 2023 р. – 112 осіб. З них чисельність штатних працівників господарства, які охоплені колективними трудовими договорами, у 2022 р. складала лише 3 особи, а в 2023 р. – 4 особи. Чисельність штатних працівників господарства, які охоплені колективними трудовими договорами, не змінювалася протягом 2019-2022 рр., і лише в 2023 р. – зросла на 1 особу.

На фермерському господарстві «Шовкун» використовуються такі технології і сорти рослин, які дозволяють отримувати господарству стабільно високі врожаї. Наприклад, урожайність цибулі може складати

від 650 до 900 ц/га. Клімат та природні умови півдня України дозволяють сільськогосподарським підприємствам та фермерським господарствам регіону вирощувати якісну й екологічно чисту сільгосппродукцію.

Для оцінки технічної характеристики фермерського господарства «Шовкун» в табл. 2.1 проаналізуємо наявність та динаміку основних фондів господарства.

Таблиця 2.1

Аналіз наявності та динаміка основних фондів фермерського господарства «Шовкун» за 2019-2023 рр.*

Групи основних фондів	Первісна (переоцінена) вартість, тис. грн.					Відхилення (+,-) в 2023 р.			
	на кінець 2019 р.	на кінець 2020 р.	на кінець 2021 р.	на кінець 2022 р.	на кінець 2023 р.	абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
						до 2019 р.	до 2022 р.	до 2019 р.	до 2022 р.
Земельні ділянки	117	117	117	117	117	0	0	0	0
Машини та обладнання	33	33	33	33	41	+8	+8	+24,2	+24,2
Транспортні засоби	132	132	132	132	140	+8	+8	+6,1	+6,1
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	-	-	-	-	5	+5	+5	-	-
Інші основні фонди	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	282	282	282	282	303	+21	+21	+7,4	+7,4

*Джерело: складено і розраховано автором за даними [29]

Як свідчать дані, наведені в табл. 2.1, сума первісної (переоціненої) вартості основних фондів фермерського господарства «Шовкун» на кінець 2023 р. порівняно з кінцем 2019 р., кінцем 2020 р., кінцем 2021 р. та кінцем 2022 р. збільшилася на 21 тис. грн. або на 7,4 %, тобто протягом 2019-2022 рр. первісна (переоцінена) вартість основних фондів фермерського господарства не змінювалася, а в 2023 р. – збільшилася і склала 303 тис. грн.

Збільшення первісної (переоціненої) вартості основних фондів фермерського господарства «Шовкун» в 2023 р. порівняно з попередніми чотирма роками (з 2019 по 2022 рр.) відбулося за рахунок:

- збільшення вартості машин та обладнання на 8 тис. грн. або на 24,2 %;
- збільшення вартості транспортних засобів на 8 тис. грн. або на 6,1 %;
- збільшення вартості інструментів, приладів, інвентарю (меблів) на 5 тис. грн. При чому протягом періоду 2019-2022 рр. інструментів, приладів, інвентарю (меблів) на балансі у фермерського господарства «Шовкун» не було.

Перший процес при прийнятті управлінських рішень – це проведення аналізу навколишнього середовища господарства, оскільки даний аналіз є основою для визначення його місії і цілей та розробки стратегії поведінки. Також необхідність даного аналізу пояснюється ще й тим, що підприємства (організації) не завжди можуть вибрати певну стратегію. Одними з основних факторів, які впливають на вибір стратегії підприємства, є його потенціал та ризик від навколишнього середовища. Тому при розробці стратегії та прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати обидва компоненти.

Аналіз навколишнього середовища фермерського господарства «Шовкун» проведемо за допомогою розширеної SWOT-матриці (див. табл. 2.2).

Розширена SWOT-матриця фермерського господарства «Шовкун»*

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони(W)
Зовнішнє середовище	Вигідне розташування підприємства Наявність необхідних ресурсів (земля, техніка, фінансові ресурси) Висока продуктивність праці Стабільне фінансове становище Великий досвід на ринку	Зношеність основних засобів Комунікації, устаткування і приміщення фізично зношені Відсутність відділу маркетингу та низький рівень здійснення маркетингової діяльності Відсутність досліджень в області передових технологій
Можливості (O)	SO – стратегія	WO – стратегія
Розширення ринків збуту продукції Розширення напрямків діяльності Покращення техніки та технології Нарощування основного та оборотного капіталу Розширення асортименту продукції та поліпшення якості продукції Можливість росту обсягів виробництва і прибутку Проведення модернізації технологічного обладнання	Розширення ринків збуту продукції; Оптимізація виробничої структури Продаж або здача в оренду невикористовуваних територій та площ; Розширення сівозмін.	Залучення інвестицій для переоснащення виробництва новим обладнанням; Розробка нових маркетингових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу
Загрози (T)	ST – стратегія	WT – стратегія
Наявність конкурентів на ринку, розширення ринку конкурентами Технологічне відставання Нестабільна політична та економічна ситуація в країні Непередбачуваність подальшого розвитку тваринницької галузі Високі податкові ставки Несприятливі погодні умови	Проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; пропозиція вигідних клієнтові умов оплати; Організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку	Вивчення та, можливо, використання кооперації в просуванні продукції; Оптимізація обсягів випуску продукції; скорочення кількості незавершеної або бракованої продукції

* Джерело: складено автором за даними [29]

Аналізуючи зовнішнє середовище фермерського господарства «Шовкун», зазначимо, що як для України загалом характерна кризова ситуація, так і для сільського господарства зокрема.

Якщо українське сільське господарство можна охарактеризувати як своєрідний «чисто конкурентний» ринок, то переробні підприємства,

а також підприємства, які забезпечують сільськогосподарські підприємства ресурсами, переважно є монополістами. За таких умов сільськогосподарські виробники (фермерські господарства) не можуть впливати на рівень цін на ресурси. Відсутність конкуренції у придбанні ресурсів та нестабільний ринок збуту сільськогосподарської продукції веде до збитковості фермерських господарств, тому що в цій ситуації ціни на ресурси є штучно завищеними, а ціни на сільськогосподарську продукцію – заниженими.

2.2. Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності фермерського господарства «Шовкун»

За даними форми фінансової звітності підприємства № 2-м «Звіт про фінансові результати» в табл. 2.3 проведемо аналіз результатів фінансово-економічної діяльності фермерського господарства «Шовкун» за 2019-2023 рр.

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що протягом періоду 2019-2023 рр. фермерське господарство «Шовкун» – прибуткове господарство. Проте в 2023 р. чистий прибуток фермерського господарства «Шовкун» знизився порівняно з попереднім 2022 р. на 5,1 тис. грн. або на 35,0 % та склав 9,4 тис. грн.

Протягом періоду 2019-2023 рр. на фермерському господарстві «Шовкун» спостерігається тенденція до зростання чистого доходу від реалізації продукції. Так, у 2023 р. на фермерському господарстві «Шовкун» збільшився розмір чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) порівняно з 2019 р. на 99,8 тис. грн. або на 218,9 %, тобто більше ніж втричі: зростання відбулося із суми 45,6 тис. грн. до значення 145,4 тис. грн. А у порівнянні з попереднім 2022 р. розмір чистого доходу від реалізації продукції фермерського господарства «Шовкун» зріс на 13,2 тис. грн. або на 10,0 %.

Таблиця 2.3

**Порівняльний аналіз фінансових результатів діяльності фермерського господарства «Шовкун»
за 2019-2023 рр.***

Показники	Роки					Відхилення (+,-) в 2023 р.			
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне		відносне, %	
						до 2019 р.	до 2022 р.	до 2019 р.	до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	45,6	66,2	104,1	132,2	145,4	+99,8	+13,2	+218,9	+10,0
Інші операційні доходи, тис. грн.	-	-	-	-	5,1	+5,1	+5,1	-	-
Інші доходи, тис. грн.	-	-	-	-	3,5	+3,5	+3,5	-	-
Разом доходи, тис. грн.	45,6	66,2	104,1	132,2	154,0	+108,4	+21,8	+237,7	+16,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	44,5	58,5	91,9	115,3	133,6	+89,1	+18,3	+200,3	+15,9

Продовження табл. 2.3

Показники	Роки					Відхилення (+,-) в 2023 р.			
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне		відносне, %	
						до 2019 р.	до 2022 р.	до 2019 р.	до 2022 р.
Інші операційні витрати, тис. грн.	-	-	-	-	8,1	+8,1	+8,1	-	-
Інші витрати, тис. грн.	1,1	1,3	1,6	2,4	2,8	+1,7	+0,4	+157,9	+18,2
Разом витрати, тис. грн.	45,6	59,8	93,5	117,7	144,6	+99,0	+26,9	+217,0	+22,8
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	0	6,4	10,6	14,5	9,4	+9,4	-5,1	-	-35,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	0	6,4	10,6	14,5	9,4	+9,4	-5,1	-	-35,0

*Джерело: складено і розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [29]

Протягом 2019-2022 рр. фермерське господарство «Шовкун» не мало інших операційних доходів, а в 2023 р. у фермерського господарства з'явилися інші операційні доходи (доходи від операційної оренди активів), розмір яких склав 5,1 тис. грн.

Протягом 2019-2022 рр. фермерське господарство «Шовкун» не мало інших доходів, а в 2023 р. у фермерського господарства з'явилися інші доходи (доходи від реалізації фінансових інвестицій), розмір яких склав 3,5 тис. грн.

В результаті загальна сума доходів фермерського господарства «Шовкун» зросла порівняно з 2019 р. на 108,4 тис. грн. або на 237,7 %, тобто зросла майже у 3,5 разів: зростання відбулося із суми 45,6 тис. грн. до значення 154,0 тис. грн. Порівняно з 2022 р. загальна сума доходів фермерського господарства «Шовкун» збільшилася на 21,8 тис. грн. або на 16,5 %.

2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень на фермерському господарстві «Шовкун»

Оцінку ефективності управлінських рішень щодо використання технічного потенціалу фермерського господарства «Шовкун» за три останніх роки (за період 2021-2023 рр.) проведемо в табл. 2.4.

Оцінка ефективності управлінських рішень щодо використання технічного потенціалу фермерського господарства «Шовкун», проведена в табл. 2.4, свідчить, що у 2022 р. та 2023 р. технічний потенціал фермерського господарства «Шовкун» використовувався ефективно. Проте у 2021 р. технічний потенціал фермерського господарства «Шовкун» використовувався не достатньо ефективно. Про це свідчать наступні показники:

- фондвіддача;
- фондомісткість продукції.

Таблиця 2.4

**Оцінка ефективності управлінських рішень щодо використання технічного потенціалу
фермерського господарства «Шовкун» за 2021-2023 рр.***

Показники	Роки			Відхилення (+,-) в 2023 р.			
	2021	2022	2023	абсолютне		відносне, %	
				до 2021 р.	до 2022 р.	до 2021 р.	до 2022 р.
Валова продукція, тис. грн.	104,1	132,2	145,4	+41,3	+13,2	+39,7	+10,0
Чистий прибуток, тис. грн.	10,6	14,5	9,4	-1,2	-5,1	-11,3	-35,2
Площа сільськогосподарських угідь фермерського господарства, га	67,5	100	105	+37,5	+5	+55,6	+5,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	117	117	136,9	+19,9	+19,9	+17,0	+17,0
Питома вага активної частини основних фондів, %	58,5	58,5	59,7	+1,2	+1,2	+1,2	+1,2
Середній вік активної частини основних фондів, років	15,7	16,7	13,5	-2,2	-3,2	-14,0	-19,2
Фондовіддача, грн./грн.	0,89	1,13	1,06	+0,17	-0,07	+19,4	-6,0

Продовження табл. 2.4

Показники	Роки			Відхилення (+,-) в 2023 р.			
	2021	2022	2023	абсолютне		відносне, %	
				до 2021 р.	до 2022 р.	до 2021 р.	до 2022 р.
Фондовіддача активної частини основних фондів, грн./грн.	1,52	1,93	1,78	+0,26	-0,15	+16,9	-7,9
Фондомісткість продукції, грн./грн.	1,12	0,89	0,94	-0,18	+0,06	-16,2	+6,4
Фондорентабельність, %	9,1	12,4	6,9	-2,2	-5,5	-2,2	-5,5
Валова продукція у розрахунку на 1 га сільгоспугідь фермерського господарства, тис. грн./га	1,5	1,3	1,4	-0,2	+0,1	-10,2	+4,7
Чистий прибуток у розрахунку на 1 га сільгоспугідь фермерського господарства, тис. грн./га	0,16	0,15	0,09	-0,07	-0,06	-43,0	-38,3

*Джерело: складено і розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [29]

В 2021 р. фондівдача основних засобів менше 1, натомість фондомісткість продукції – більше 1. Для ефективного використання технічного потенціалу фермерського господарства «Шовкун» повинно бути навпаки, тобто фондівдача основних засобів повинна бути більше 1, а фондомісткість – менше 1.

Так як фондівдача активної частини основних фондів більше 1, то це свідчить про ефективне використання активної частини основних засобів фермерського господарства «Шовкун». До активної частини основних засобів сільськогосподарських підприємств належать комбайни, трактори, сільськогосподарські машини та устаткування, робоча і продуктивна худоба, автомобілі, різний інструмент та пристрої, багаторічні насадження тощо.

Позитивне значення показника «фондорентабельність» свідчить, що фермерське господарство «Шовкун» отримує прибуток.

Порівнюючи показники оцінки ефективності управлінських рішень щодо використання технічного потенціалу фермерського господарства «Шовкун» в 2022 р. та 2023 р., можна зробити висновок, що в 2023 р. основні фонди господарства використовувалися менш ефективно, ніж у попередньому 2022 р. Про це свідчать наступні показники:

- фондівдача основних фондів зменшилася на 0,07 грн. (тобто на 7 коп.) або на 6,0 %;
- фондівдача активної частини основних фондів зменшилася на 0,15 грн. (тобто на 15 коп.) або на 7,9 %;
- фондомісткість продукції збільшилася на 0,06 грн. (тобто зросла на 6 коп.) або на 6,4 %;
- фондорентабельність зменшилася на 5,5 %;
- чистий прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь зменшився на 0,06 тис. грн./га або на 38,3 %.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ШОВКУН»

3.1. Визначення основних проблем аграрного сектору України в умовах війни та перспектив його розвитку в післявоєнний період

Аграрний сектор нашої країни виступає одним із локомотивів української економіки: до повномасштабного вторгнення РФ в Україну щорічне зростання сільськогосподарської галузі становило 5-6 %, а частка сільгоспвиробництва у ВВП становила 10 %, разом із переробкою сільгосппродукції – 16 % [25, с. 2].

Довготривалі воєнні дії справляють негативний ефект на діяльність та розвиток всіх галузей економіки України, зокрема і на агропромисловий сектор країни, який є одним із пріоритетних напрямків в експорто-орієнтовних галузях української економіки, а також є «фундаментом» для розвитку економіки сільських територій.

Під час війни через інтенсивні бойові дії мікро-, малі й середні сільськогосподарські підприємства України понесли значні економічні й матеріальні втрати. Особливо це стосується тих сільськогосподарських підприємств, які ще знаходяться на тимчасово окупованій території або довгий час перебували у зоні бойових дій та прифронтовій зоні. Масштабне військове вторгнення росії на територію України спричинило трагедії, багато жертв та гуманітарну кризу. Зруйновано цивільну інфраструктуру, активи сільськогосподарських підприємств, а також завдано шкоди екології та навколишньому природному середовищу. Через війну родючі землі України зазнали всіх видів пошкоджень і забруднень. У ґрунті знаходиться велика кількість небезпечних речовин, які починають мігрувати за вертикальними і

горизонтальними напрямками, вступаючи в різні реакції у ґрунтово-повітряному середовищі. Це спричиняє перехід важких металів й інших небезпечних хімічних елементів у легкодоступні форми для рослин. Також існує вірогідність потрапляння важких металів та інших небезпечних речовин у поверхневі чи підґрунтові води, з яких у споживчих цілях відбувається водозабір для населення і тварин.

Через повномасштабне вторгнення РФ на територію України аграрний сектор нашої держави зазнав істотних втрат. Так, за оцінками Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також Київської школи економіки в Україні загальна сума втрат, завданих аграрному сектору внаслідок військових дій, станом на 15.09.2022 р. досягла 6,6 млрд. дол. США (23 % від вартості всіх активів в українському аграрному секторі), а непрямі втрати національних аграріїв через зменшення посівних площ в Україні, блокаду портів, дефіциту робочої сили, руйнування логістики, підвищення виробничих витрат – сягнули 34,25 млрд. дол. США [24, с. 9].

Аграрії понесли великі втрати через пошкодження матеріально-технічної бази, зокрема машино-тракторного обладнання, а також через брак робочої сили та кваліфікованих фахівців.

Тому в Україні виникла необхідність у зміні пріоритетів управлінських рішень для подальшого ефективного функціонування сільського господарства.

Подолати труднощі українські аграрії можуть за допомогою тісної співпраці з міжнародними донорськими організаціями й фондами, які створюють спеціальні програми для мікро-, малих і середніх підприємств (ММСП), в тому числі і сільськогосподарських. Такі програми спрямовані на подолання безробіття на деокупованих територіях та мають за мету гарантію інклюзивного економічного зростання в сільській місцевості. Показником зайнятості населення в сільській місцевості є розвиток фермерських та агропромислових

господарств, оскільки вони є головними постачальниками продукції й послуг на локальних рівнях.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України Міжнародна сільськогосподарська організація ФАО підтримує мільйони жителів сільських територій шляхом надання спеціальної допомоги і гарантування продовольчої безпеки тим, хто найбільше постраждав через війну, в тому числі шляхом надавання багатоцільової грошової допомоги сім'ям з найбільш небезпечних регіонів України – сходу та півдня країни.

Погоджуємося з думкою Негрей М. В., Тараненка А. А. та Костенко І. С. [16], що посівна кампанія України в 2022 р. була найскладнішою з початку незалежності нашої країни. Через окупацію територій і військові дії зменшилися посівні площі України на 3,5 млн. гектарів, виник дефіцит робочої сили, брак обладнання, пального, обігових коштів, руйнування логістики – все це спричинило для аграріїв небачені до цього виклики.

Виробництво аграрного сектору, здебільшого, розподіляється між двома групами, а саме між сільськогосподарськими підприємствами і домогосподарствами. В сільськогосподарській галузі України домінує рослинництво, так як на нього припадає біля 73 % сільськогосподарської продукції країни. Основними зерновими культурами в Україні є кукурудза, пшениця та ячмінь.

Успішне функціонування та розвиток аграрного сектору залежить від інновацій, прогресу в сучасних технологіях, бажання запровадити інституційні зміни та сприйняття ринкових тенденцій. Багато країн світу визнають, що необхідна співпраця між фермерами та науковцями для надання сучасних знань щодо інновацій в сільськогосподарській галузі. Співпраця між фермерами та науковцями в Україні спрямована на впровадження системи консультування сільськогосподарських дорадчих центрів.

На нашу думку, до перспективних напрямків відродження та розвитку аграрного сектору України належить розробка Національної стратегії щодо відновлення ґрунтів і створення системи заходів з очищення й розмінування ґрунтового покриву повоєнних ландшафтів.

З метою вирішення актуальних проблем розвитку аграрного сектору України необхідно:

- забезпечити всебічну державну підтримку фермерства, а також мікро-, малих та середніх сільськогосподарських товаровиробників шляхом залучення наукового потенціалу з метою інформаційної та організаційної підтримки аграріїв;

- продовжувати існуючі та впроваджувати нові державні програми підтримки сільськогосподарських товаровиробників та фермерів у вирощуванні продукції, яка необхідна для забезпечення продовольчої безпеки країни і відновлення національної економіки;

- розвивати мережу сільськогосподарського дорадництва з метою надання фермерам інформаційно-консультативних послуг щодо впровадження сучасних інноваційних технологій вирощування, переробки й реалізації продукції;

- сприяти технологічному розвитку та діджиталізації аграрного сектору;

- активізувати діяльність об'єднаних територіальних громад (ОТГ) у напрямку створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;

- впроваджувати пілотні проєкти для оцінювання ефективності реабілітаційних заходів на повоєнних землях з метою розвитку сільських територій;

- оновлювати матеріально-технічну базу фермерів та сільгоспвиробників для покращення використання їх технічного потенціалу.

3.2. Шляхи підвищення ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності фермерського господарства «Шовкун»

Для підвищення ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності фермерського господарства «Шовкун» проведемо обґрунтування вибору методу нарахування амортизації основних фондів господарства на прикладі зернозбирального комбайну «John Deere WTS».

Вартість зернозбирального комбайну моделі «John Deere 9680i WTS» 2013 р. випуску станом на 14.02.2024 р. складає 3 304 045 грн.

Згідно Податкового кодексу України зернозбиральний комбайн моделі «John Deere 9680i WTS» належить до групи 4 основних засобів – машини та обладнання, для якої мінімально допустимий строк використання складає 5 років. Для зернозбирального комбайну моделі «John Deere 9680i WTS» очікуваний строк корисного використання складає 20 років.

Ліквідаційна вартість зернозбирального комбайну «John Deere 9680i WTS» після закінчення нормативного строку його експлуатації за прогнозом складатиме 20 % від його первісної вартості, тобто:

$$ЛВ = ОФ_{п} * \frac{20 \%}{100 \%} = 3\,304\,045 \text{ грн.} * \frac{20 \%}{100 \%} = 660\,809 \text{ грн.},$$

де ЛВ – ліквідаційна вартість зернозбирального комбайну моделі «John Deere 9680i WTS», грн.;

ОФ_п – балансова (первісна) вартість зернозбирального комбайну моделі «John Deere 9680i WTS», грн.

Проведемо розрахунки нарахування амортизації для зернозбирального комбайну «John Deere WTS» за наступними методами:

- прямолінійний (рівномірний) метод амортизації;
- метод прискореного зменшення залишкової вартості (метод подвоюваного залишку).

За методом прямолінійного нарахування амортизації щорічні амортизаційні відрахування для зернозбирального комбайну моделі «John Deere 9680i WTS» складатимуть:

$$A_p = \frac{OF_n - LB}{T_n} = \frac{3304045 - 660809}{20} = 132161,80 \text{ грн.},$$

де A_p – річні амортизаційні відрахування, грн.;

T_n – амортизаційний період, роки.

Результати розрахунків нарахування амортизації для зернозбирального комбайну моделі «John Deere 9680i WTS» прямолінійним методом зобразимо на рис. 3.1.

Залишкова вартість, тис. грн.

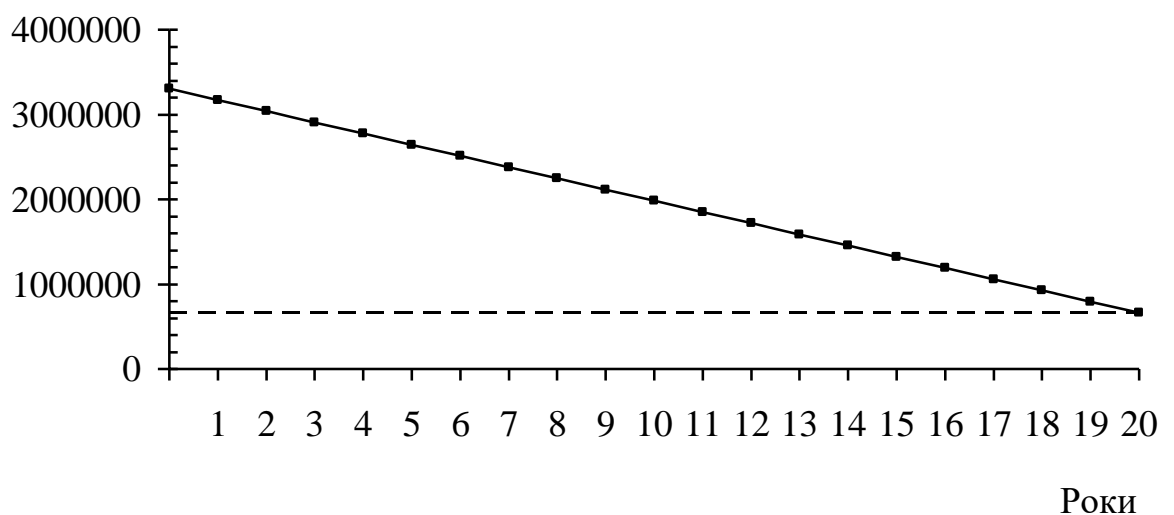


Рис. 3.1. Динаміка залишкової вартості зернозбирального комбайну моделі «John Deere 9680i WTS» за методом прямолінійного нарахування амортизації*

*Джерело: розраховано та побудовано автором

Згідно з методом прискореного зменшення залишкової вартості річна сума амортизації визначається множенням залишкової вартості об'єкта на початок звітного року на подвоєну норму річної амортизації:

$$N_a = 2 * \frac{1}{T_n} * 100 \% = 2 * \frac{1}{20} * 100 \% = 10 \%,$$

де N_a – річна норма амортизації за методом прискореного зменшення залишкової вартості (методом подвоєного залишку), %;

Результати розрахунків нарахування амортизації для зернозбирального комбайну моделі «John Deere 9680i WTS» методом прискореного зменшення залишкової вартості зобразимо на рис. 3.2.

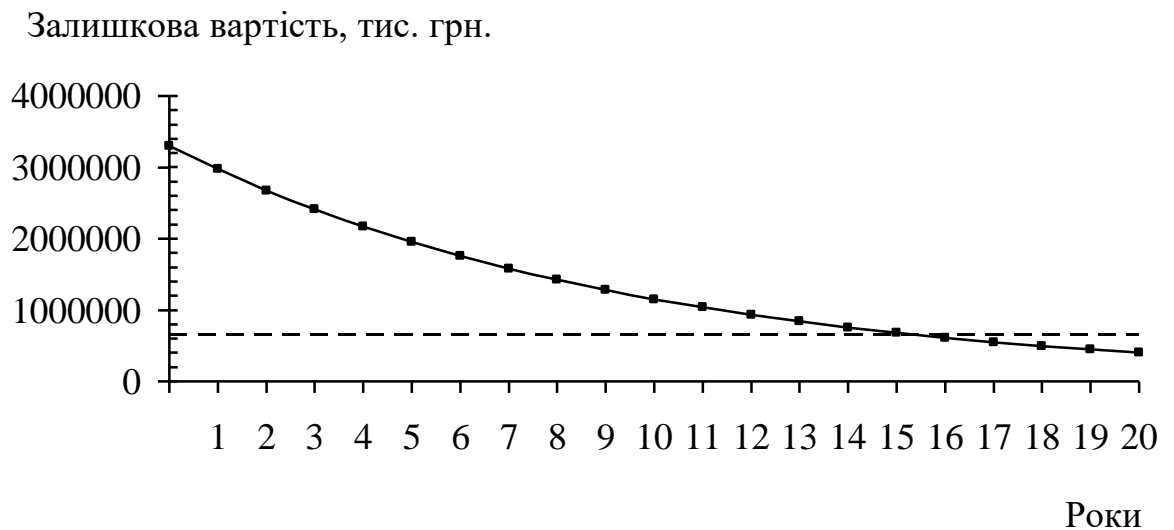


Рис. 3.2. Динаміка залишкової вартості зернозбирального комбайну моделі «John Deere 9680i WTS» за методом прискореного зменшення залишкової вартості*

*Джерело: розраховано та побудовано автором

Проведені розрахунки свідчать, що при застосуванні методу прискореного зменшення залишкової вартості фермерське господарство «Шовкун» отримує додатковий дохід, що підвищить ефективність управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності господарства.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені в кваліфікаційній роботі, свідчать про важливість ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності підприємства та дозволяють зробити такі висновки:

1. Досліджено теоретичні підходи до визначення сутності дефініції «управлінське рішення» та шляхом систематизації виділено три наукові підходи до трактування сутності цього поняття. У рамках першого підходу управлінське рішення описується як процес. Відповідно до другого підходу – як акт вибору суб'єкта управління. Тлумачення сутності дефініції «управлінське рішення» як результату вибору відповідно до третього підходу, на наш погляд, є найбільш вдалим.

2. Розглянуто методи та моделі формування і прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Встановлено, що не всі розглянуті методи формування і прийняття управлінських рішень будуть ефективними в умовах війни. Вважаємо, що метод «аналіз ризиків» є найбільш актуальним та прийнятним методом формування і прийняття управлінських рішень під час війни.

3. Досліджено ефективність управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання, уточнено визначення терміну «ефективність управлінських рішень» та виокремлено її види. Встановлено, що для кожної сфери діяльності та класифікаційної ознаки є своя ефективність управлінських рішень. Значення ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності суб'єкта господарювання може приймати як позитивні, так і негативні значення.

4. Розглянуто загальну організаційно-технічну характеристику фермерського господарства «Шовкун» та проведено аналіз його навколишнього середовища. Встановлено, що кризова ситуація характерна як для України загалом, так і для сільського господарства

зокрема. Ціни на ресурси є штучно завищеними, а ціни на сільськогосподарську продукцію – заниженими.

5. Проаналізовано результати фінансово-економічної діяльності фермерського господарства «Шовкун». Встановлено, що протягом періоду 2019-2023 рр. на фермерському господарстві «Шовкун» спостерігається тенденція до зростання чистого доходу від реалізації продукції. Протягом всього аналізованого періоду фермерське господарство «Шовкун» – прибуткове господарство. Проте в 2023 р. чистий прибуток фермерського господарства «Шовкун» знизився.

6. Проведено оцінку ефективності управлінських рішень на фермерському господарстві «Шовкун». Порівнюючи показники оцінки ефективності управлінських рішень щодо використання технічного потенціалу фермерського господарства «Шовкун», можна зробити висновок, що в 2023 р. основні фонди господарства використовувалися менш ефективно, ніж у попередньому 2022 р., що засвідчує про погіршення ефективності управлінських рішень.

7. Визначено основні проблеми аграрного сектору України в умовах війни та перспективи його розвитку в післявоєнний період. Встановлено, що через повномасштабне вторгнення РФ на територію України аграрний сектор нашої держави зазнав істотних втрат. До перспективних напрямків відродження та розвитку аграрного сектору України належить розробка Національної стратегії щодо відновлення ґрунтів і створення системи заходів з очищення й розмінування ґрунтового покриву повоєнних ландшафтів.

8. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управлінських рішень у фінансово-економічній діяльності фермерського господарства «Шовкун». Обґрунтовано вибір методу нарахування амортизації основних фондів фермерського господарства «Шовкун» на прикладі зернозбирального комбайну «John Deere WTS», що дозволить отримати фермерському господарству додатковий дохід.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічна доброчесність. *Херсонський державний університет* : веб-сайт. URL: <https://www.kspu.edu/About/DepartmentAndServices/Library/Actual/AntiPlagiarism.aspx> (дата звернення: 01.02.2024).
2. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Книга восьма / за ред. Е. А. Кузнєцова. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 424 с.
3. Бобловський О. Ю., Боженів М. А. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів* : матер. І міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 7-8 квіт. 2021 р. С. 29-30.
4. Гевко І. Б. *Методи прийняття управлінських рішень* : підручник. Київ : Кондор, 2018. 187 с.
5. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. *Аналіз господарської діяльності* : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2021. 260 с.
6. *Економічний аналіз* : навч. посіб. / Н. Ю. Рекова та ін. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с.
7. Жовковська Т. Т. *Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146-150.
8. Загальні збитки від війни в сільському господарстві України сягнули 4,3 млрд дол. США. *KSE Агроцентр*. 14 черв. 2022 р. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr/> (дата звернення: 01.02.2024).
9. 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.

10. Карпенко Ю. В., Кобзар А. С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 11-12 (288-289). С. 147-153.

11. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

12. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення: 16.02.2024).

13. 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.

14. Махун А. П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 44-45.

15. Методи та інструменти аналізу і прогнозування ринкової ситуації в забезпеченні стійкості суб'єктів господарювання : колективна монографія / за ред. Н. В. Шандової. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2021. 280 с.

16. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> (дата звернення: 16.02.2024).

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

18. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : матер. IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Вінниця, 16 жовт. 2018 р. Вінниця, 2018. С. 256-264.
19. Паршин Ю. І., Паршина О. А. Основи економічного аналізу : навч. посіб. Дніпро : «ФОП Дробязко С.І.», 2020. 180 с.
20. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
21. Положення про написання кваліфікаційних робіт. *Херсонський державний університет* : веб-сайт. URL: <https://www.kspu.edu/About/Faculty/IPHS/ChairHistoryUkraine/102030.aspx> (дата звернення: 01.02.2024).
22. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
23. Приклади оформлення списку літератури згідно ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання» з урахуванням правок (код УКНД 01.140.40). *Херсонський державний університет* : веб-сайт. URL: https://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8%20%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_8302_2015.pdf?id=a464c882-ff1c-416e-b17d-3314691e269a (дата звернення: 01.02.2024).
24. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналітична доповідь / за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 49 с.
25. Проект Плану відновлення України: матеріали робочої групи «Нова аграрна політика». *Національна рада з відновлення України від наслідків війни : проект*, 2022. 23 с.

26. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи : монографія / за заг. ред. М. В. Шарко. Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2019. 306 с.
27. Статистичне моделювання та прогнозування економічних процесів / О. Ю. Гусєва та ін. Київ : Державний університет телекомунікацій. Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва, 2020. 227 с.
28. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (дата звернення: 01.02.2024).
29. Фермерське господарство «Шовкун» : веб-сайт. URL: <https://tripoli.land/farmers/kirovogradskaya/kirovogradskiy/shovkun-evgeniy-leonidovich-23694927> (дата звернення: 01.02.2024).
30. Чихун Т. В., Адвокатова Н. О. Особливості формування та прийняття управлінських рішень в аграрному секторі України під час війни. *Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку* : VIII Щорічна студ. наук.-практ. конф. ФБіП ХДУ, м. Івано-Франківськ, 29 берез. 2024 р. Івано-Франківськ, 2024. URL: <https://www.kspu.edu/PublisherReader.aspx?newsId=18879#!/FileDownload.ashx/4.jpg?id=d994ee9c-f956-4b3e-8ff2-1e8283a9e009/0/> (дата звернення: 01.04.2024).
31. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 4 (09). С. 73-77.
32. Ярова В. В., Велієва В. О. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2021. 115 с.
33. Ed Burns, Kate Brush. Decision-making process. URL: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process> (дата звернення: 01.02.2024).