

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**Навчально - науковий інститут бізнесу і менеджменту**

**Кафедра організації виробництва, бізнесу та менеджменту**

**ДОВГОП'ЯТИЙ Анатолій Юрійович**

УДК 338.439 :633.1

**РЕФЕРАТ**

**кваліфікаційної (магістерської) роботи**

**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ  
ЗЕРНОВОГО НАПРЯМУ**

*спеціальності 073 «Менеджмент»*

*(освітньо-професійна програма «Менеджмент і адміністрування»)*

**Харків – 2019**

Дипломна магістерська робота є рукописом.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук,  
Назіров Карім Зафірович ,  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка,  
старший викладач кафедри організації виробництва,  
бізнесу та менеджменту.

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (МАГІСТЕРСЬКОЇ) РОБОТИ**

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день розвиток економіки в Україні характеризується нестабільністю, зниженням якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється, попри те, що все сильніше посилюється конкуренція з боку зарубіжних країн. За статистикою майже 70% продукції, яка пропонується вітчизняним споживачам, має зарубіжне походження. Тому основною метою українських виробників є досягнення стабільного положення на ринку, зміцнення їх конкурентних позицій. Це вимагає застосування нової системи управління, здатної до інноваційної, конкурентної та підприємницької реакції на зміну в зовнішньому середовищі. На сьогоднішній день в Україні для ефективного функціонування господарського механізму за ринкових умов господарювання важливу роль відведено перебудові існуючої системи управління, а саме вдосконаленню технології прийняття управлінських рішень.

Роль управлінських рішень підвищилась в умовах розвитку інновацій, що значно розширюють можливості людини, з одного боку, в досягненні своїх цілей, а з іншого – в науковому обґрунтуванні прийнятого рішення, його оптимізації та практичній ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування управлінських рішень, їх класифікації особливостей прийняття висвітлені в працях Л. Орбан-Лембрик, О. Кузьміна, О. Мельника, Л. Батаршевої і А. Лук'янової та ін.

Вимоги щодо управлінських рішень менеджера сформульовані у працях М. Виноградського, А. Виноградської та О. Шканової, Г. Кунца та С. О'Доннела

Дослідження Л. Балабанової, В. Дятлова, П. Єгорова, А. Колота, В. Співака, В. Травіна, Г. Щекина присвячені, зокрема, вивченню різних аспектів проблем управління колективом як вагомим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства та обґрунтуванню відповідних управлінських рішень.

**Мета і задачі.** Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є обґрунтування управлінських рішень в сільськогосподарському підприємстві зернового напрямку.

Головними задачами є:

- аналіз теоретичних аспектів формування технології прийняття управлінських рішень;
- аналіз показників ефективності господарсько-економічної діяльності досліджуваного;
- аналіз ефективності виробництва ярого ячменю на підприємстві
- аналіз проблем підвищення ефективності виробництва ярого ячменю;
- обґрунтування управлінського рішення щодо зміни технології виробництва ярого ячменю.

**Об'єктом дослідження** є процес оптимізації управлінських рішень в сільськогосподарському підприємстві зернового напрямку.

**Інформаційною базою** слугували законодавчі та нормативно-правові акти України; статистичні звіти досліджуваного підприємства; статистичні щорічники; науково-методична література.

**Теоретичною та методологічною основою дослідження** виступає діалектичний метод пізнання, процесний, системний підходи та ситуаційний підходи, а також теоретичні та науково-методичні здобутки українських та зарубіжних дослідників з теми кваліфікаційної роботи.

В дослідженні використовувалися різноманітні методи досліджень: морфологічного аналізу, статистичний, порівняння, синтезу, розрахунково-графічний та ін.

**Елементи наукової новизни та їх практичне значення** полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному опрацюванні рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності виробництва та збуту сої в досліджуваному господарстві. А саме:

*удосконалено:*

- обґрунтоване управлінське рішення щодо зміни технології виробництва ярого ячменю шляхом всебічного аналізу існуючих проблем підвищення ефективності його виробництва;

*набуло подальшого розвитку:*

- проведене узагальнення поняття управлінського рішення з використанням методу морфологічного аналізу;

- визначено джерела ризику як важливий фактор впливу на прийняття ефективних управлінських рішень.

**Апробація результатів роботи.** Апробація результатів дослідження була викладена у наукових публікаціях:

Довгоп'ятий А.Ю., Бабич М.В. Стан та проблеми виробництва ячменю в Україні. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : Матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Харків, 11-12 квітня 2019 року). Харків :ХНТУСГ, 2019. С. 173 – 176.

Довгоп'ятий А.Ю., Смігунова О.В. Роль інтеграційних зв'язків у забезпеченні конкурентоспроможності агропромислових підприємств. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-пр. конф. (м. Херсон, 25-26 квітня 2019 р.). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 243 – 245.

**Обсяг дипломної роботи:** дипломна робота написана на 103 сторінках, були проведені розрахунки в 15 таблицях, а також приведено 15 рисунків.

Список використаної літератури налічує 62 літературних джерела.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

*У першому розділі* «Технологія розробки та реалізації управлінських рішень» розглянуто: сутність управлінські рішення: поняття, класифікація, вимоги оформлення та підходи щодо їх прийняття; розробка та реалізація управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід; інформаційне забезпечення процесу розробки рішень.

*У другому розділі* «Рівень організації вирощування ярого ячменю» розглянуто: організаційно-економічна характеристика підприємства; стан організаційно-економічної діяльності підприємства; оцінка економічної ефективності вирощування ярого ячменю.

*У третьому розділі* «Обґрунтування раціонального управлінського рішення» розглянуто: вирощування ярого ячменю в Україні: стан галузі та перспективи розвитку; аналіз проблем підвищення ефективності виробництва ярого ячменю; обґрунтування управлінського рішення щодо зміни технології виробництва ярого ячменю.

### **ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційні (магістерській) роботі приведені заходи щодо оптимізації управлінських рішень в сільськогосподарському підприємстві зернового напрямку у 2016 – 2018 рр.

У першому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи проведено узагальнення теоретичних основ технології розробки та реалізації управлінських рішень.

Управлінське рішення визначено рішення, яке приймається менеджерами різних рівнів в межах їх повноважень та компетенції для вирішення проблем, що виникають у виробничо-економічній системі та які мають на меті досягнення конкретних цілей системи менеджменту. Процес прийняття управлінського рішення визначено як процес вирішення певної ситуації, яка виникла на підприємстві.

У другому розділі визначено рівень організації вирощування ярого ячменю в Україні та досліджуваному підприємстві.

Так, відмічено, що у 2009–2010 роках виробництво ячменю було збитковим для підприємств України, а за останні 5 років за рахунок врожайності 20–33 ц/га давало щорічний валовий збір на рівні 7–9 млн. т. виявлено тенденцію щодо розширення посівних площ під озимим ячменем, в той час, коли під ярим ячменем вона спадає. Вирощування ярого ячменю на сьогодні переміщується в сектор селян-одноосібників.

Прибутковість зерна ячменю в останні роки дещо зменшилась, що пов'язано з подорожчанням імпортованих добрив.

Ячмінь – одна з головних експортоорієнтованих видів продукції сільськогосподарства. Попит на ячмінь вітчизняного виробництва стабільно високий. Так, лише за січень – листопад 2018 р. було експортовано 3,48 млн. т ячменю на суму 660 млн. дол та відмічене збільшення ціни близько на 30 %. Основними імпортерами українського ячменю є Саудівська Аравія, Китай та Лівія.

Найбільша частка в структурі його товарної продукції належить цукровому буряку (40 %), озимій пшениці (27 %) та соняшнику (10 %). Таким чином, виробничий тип господарства – буряківничо-зерновий; рівень спеціалізації – слабкий.



Аналіз показників розміру і відтворення господарства дав підстави зробити висновок, що тип відтворення – розширений інтенсивний.

За досліджуваній період на підприємстві відбулося помітне зростання показників, що характеризують рівень інтенсифікації сільськогосподарського виробництва, а показники ефективності інтенсифікації виробництва змінювалися неоднаково. Зокрема, відбулося зменшення показників рівня сукупної рентабельності та норми прибутку – на 38,3 та 21,9 відсоткових пункти відповідно; вони склали у 2018 р. 23,3 % та 14,2 % відповідно. Причиною такого стану є більш високі темпи зростання поточних витрат, ніж темпами нарощування об'ємів виробництва сільськогосподарської продукції.

Ярий ячмінь є традиційною культурою для досліджуваного господарства. У 2018 р. він займав 5-те місце у структурі товарної продукції.

Площа посівів ярого ячменю збільшилась майже в 2 рази і склала у 2018 р. 166 га. Урожайність культури на протязі досліджуваного періоду була нестабільною і склала у 2018 р. 36 ц/га. Таким чином, валовий збір зріс майже вдвічі і склав 6035 ц.

Зросли за досліджуваній період показники як ціни на 36,8 % (склала в 2018 р. 406,8 грн /ц), так і повної собівартості 1 ц зерна на 74,7 % (склала 382,3 грн/ц).

Виробнича собівартість вирощування ярого ячменю у 2018 році склала 461 грн /ц; витрати на 1 га посіву склали 16792 грн. У структурі витрат найбільше припадає на оплату послуг сторонніх організацій, прями та загальногосподарські витрати, купівлю мінеральних добрив.

При рівні товарності продукції 155,5 % рівень рентабельності виробництва та реалізації ярого ячменю в підприємстві у 2018 р. склав лише 6,4 %. Тобто, в

господарстві необхідно здійснювати заходи щодо оптимізації витрат та підвищення урожайності ячменю.

В третьому розділі роботи зроблено спробу обґрунтувати управлінське рішення щодо технологічних змін при вирощуванні ячменю ярого на підприємстві.

Важливе значення в управлінській діяльності менеджера належить обґрунтуванню та прийняттю управлінських рішень.

Визначено основні етапи процесу прийняття рішення: визначення цілей; визначення проблеми; збір інформації; формулювання та розгляд можливих альтернатив; прийняття рішення; розроблення заходів щодо виконання рішення; розподіл відповідальності між виконавцями робіт; оцінка прийнятого та реалізованого рішення.

При виборі альтернативних варіантів управлінських рішень, керівник обов'язково має враховувати всі можливі ризики.

В роботі визначено тенденції зміни урожайності та собівартості вирощування ярого ячменю на підприємстві із застосуванням методу вирівнювання динамічного ряду та визначено, що приріст урожайності культури відбувається з нижчими темпами, ніж збільшується собівартість її вирощування.

Проведене визначення розміру безбиткового об'єму виробництва ярого ячменю для господарства – 5558,7 ц. варто зазначити, що фактичний обсяг виробництва продукції був вищим від розрахованої величини на 8,6 %, що і забезпечило йому рентабельність 6,4 %.

Задля стабілізації виробництва і забезпечення його ефективності необхідно здійснення заходів щодо нарощування приросту урожайності при мінімальних витратах. Це можливе при умові вдосконалення існуючої в господарстві технології вирощування.

В результаті запропонованих у роботі змін витрати виробництва майже не зміняться, а технологія виробництва ячменю ярого покращиться. Так, за рахунок збільшення внесення мінеральних добрив та засобів захисту рослин збільшиться врожайність культури з 36 до 50 ц/га, або на 37 .

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить одержати 8290 ц зерна ячменю з фактичної площі 165,8 га. Зазначимо, що це на 2255 ц більше фактичного об'єму виробництва і на 2731 ц – безбиткового.

Здійснено обґрунтування управлінського рішення щодо вибору варіанта технології вирощування ярого ячменю в досліджуваному підприємстві за допомогою методу маржинального аналізу. Виявлено, що існуюча технологія є економічно не вигідною. Адже, у 2018 р. на підприємстві було вироблено 6035 ц ячменю, що при рівні товарності 155 % забезпечило рівень рентабельності лише 6,4 %. На нашу думку, впровадження запропонованих технологічних змін дозволить забезпечити урожай 8290 ц, що у 3,5 рази вище фактичного показника.

При цьому варто зауважити, що чи не найголовнішою проблемою для господарства є забезпечення вигідної ціни збуту зерна ячменю, адже рівень ціни 2018 р. не здатний забезпечити стабільне нарощування потенціалу напряму виробництва. Тому, необхідно спрямувати зусилля на вирішення проблеми налагодження каналів збуту виробленої в підприємстві продукції. На нашу думку, більш високу ціну реалізації господарство може отримати, зокрема, при забезпеченні відповідної якості продукції, що в свою чергу можливо при впровадженні запропонованої технології виробництва, а також забезпеченні належного її зберігання.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Бабич М.В., Довгоп'ятий А.Ю. Стан та проблеми виробництва ячменю в Україні. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : Матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Харків, 11-12 квітня 2019 року). Харків : ХНТУСГ, 2019. С. 173 – 176.
2. Смігунова О.В., Довгоп'ятий А.Ю. Роль інтеграційних зв'язків у забезпеченні конкурентоспроможності агропромислових підприємств. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-пр. конф. (м. Херсон, 25-26 квітня 2019 р.). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 243 – 245.

## АНОТАЦІЯ

*Довгон'ятий А.Ю. «Удосконалення управління ефективністю виробництва та збуту сої».*

В дипломній магістерській роботі автором зроблена спроба теоретичного обґрунтуванні та практичного опрацювання рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності виробництва та збуту сої в досліджуваному господарстві.

Визначено напрями підвищення економічної ефективності виробництва сої. Виявлено оптимальні пропорції між витратами, ціною і обсягом реалізації продукції, та на цій основі визначено беззбитковий обсяг виробництва сої в господарстві. Проведено аналіз норми беззбитковості та визначено вплив ризиків, можливих при впровадженні запропонованих економіко-технологічних змін.

*Ключові слова: ефективність виробництва та реалізації, рентабельність, норма беззбитковості, ризиковість, маржинальний аналіз.*

## SUMMARY

*Dovhopiatyi O. "Improving the management of soybean production and marketing efficiency".*

In the diploma master's work the author made an attempt of theoretical substantiation and practical elaboration of the recommendations for increasing the economic efficiency of production and marketing of soybeans in the studied farm.

The directions of increasing the economic efficiency of soybean production are determined. The optimal proportions between the costs, the price and the volume of sales are determined, and on this basis the break-even volume of soybean production in the farm is determined. The break-even rate was analyzed and the impact of the risks that could be introduced in the proposed economic and technological changes was determined.

*Keywords: production and sales efficiency, profitability, break-even rate, riskiness, margin analysis.*

Комп'ютерний набір і верстка  
А.Ю. Довгоп'ятий

---

Підп. до друку 05.02.2018. Формат 60x84 1/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Друк  
офсетний.  
Ум. друк. арк. 0,9. Обл.-вид.арк.0,9. Тираж 10 прим.  
Замовлення № \_\_

---

Надруковано в КП «Міська друкарня»  
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44  
Свідоцтво про державну реєстрацію:  
серія ДК № 3613 від 29.10.2009р.