

## **МАТРИЦЯ ПРОГНОЗНИХ ЗНАЧЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**М.В. Зось-Кіор\***, доктор економічних наук, А.О. Чайкіна.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**М.М. Бучнев**, кандидат економічних наук.

Донбаський державний технічний університет (м. Лисичанськ)

\*zoskior@gmail.com

---

© Зось-Кіор М.В., 2016.

© Бучнев М.М., 2016.

© Чайкіна А.О., 2016.

*Стаття отримана редакцією 29.06.2016 р.*

**Вступ.** Прийняття раціональних управлінських рішень на мікро-, мезо- та макрорівнях спирається на широкий науковий інструментарій. Останнім часом застосування класичних методик прогнозування, пов'язаних з екстраполяцією за оптимістичним, песимістичним і консервативними варіантами спрацьовує при розв'язанні окремих задач. Наразі більшість задач, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень на перспективу, стикається з проблемою невизначеності та диверсифікованих ризиків, що потребує розроблення нових методичних підходів для обґрунтування оптимальних управлінських рішень, що актуалізує зміст проведених досліджень.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Основними методами прийняття управлінських рішень є: модель теорії черг (модель оптимального обслуговування) – використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування стосовно потреб у цих каналах; модель керування запасами – застосовується для оптимізації часу виконання замовлень, а також для визначення необхідних ресурсів і площ для збереження тієї або іншої продукції; модель лінійного програмування – використовується для визначення оптимального розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих між собою потреб; імітаційне моделювання – застосовується в ситуаціях, занадто складних для використання математичних методів [1–8]. Проте в сучасних умовах все більш затребуваною є матрична адаптивна модель, орієнтована на взаємозв'язок вхідних параметрів та результату при складних взаємозв'язках між видовими параметрами ефективності діяльності або використання ресурсів. Тому запропоновано методику прогнозування параметрів національної економіки для прийняття перспективних управлінських рішень на прикладі управління земельними ресурсами (УЗР).

**Постановка завдання.** Метою статті є демонстрація застосування авторської методики прийняття перспективних управлінських рішень на основі матриці прогнозних значень на прикладі управління земельними ресурсами.

**Основний матеріал і результати.** Для прогнозування зміни значення інтегральної ефективності УЗР з використанням рівновагового видового й різновагового показникового та критеріального методичного підходу використано авторську комп'ютерну програму, що з урахуванням взаємовпливів дає можливість розрахувати прогнозний рейтинг впливів показників на оцінку інтегральної ефективності УЗР.

Один із варіантів такого прогнозу наведено у табл. 1. Із-поміж 15-ти найбільш впливових показників 9 – екологічних, 4 – економічних, 2 – соціальних. Зміст цього прогнозу зводиться до того, що при задаванні зміни одного з показників (наприклад, на 1) на певну величину (в умовних балах оцінки) змінюється значення інтегральної ефективності УЗР. Наприклад, підвищення на 1 бал значення АН1 (щільність худоби) призводить до збільшення на 0,69 бала значення інтегральної ефективності УЗР. Тобто збільшення щільності худоби на 59 % (1 бал значення цього показника дорівнює 59%) підвищує значення інтегральної ефективності УЗР на 2,89% (1 бал значення інтегральної ефективності УЗР дорівнює 4,18%,

відповідно 0,69 бала – 2,89%). Якщо за 2014 р. щільність худоби становила 31,5 ум. гол. на 100 га сільгоспугідь, то абсолютний приріст збільшення на 59% дорівнюватиме 18,6 ум. гол. на 100 га сільгоспугідь. У перерахунку на корів (1 ум. гол. = 1 корова) та всю площу сільгоспугідь в Україні це означатиме необхідність збільшення поголів'я на 6501 тис. гол. Другий за значимістю (чутливістю зміни значення інтегральної ефективності УЗР) показник – В3 (питома вага посівної площі, удобреної органічними добривами) – знову-таки пов'язаний із розвитком тваринництва. Це свідчить про те, що неможливо підвищити ефективність УЗР, не диверсифікувавши виробництво.

**Таблиця 1**  
**Прогнозний рейтинг впливів показників на оцінку інтегральної ефективності УЗР**  
**за даними 2014 р.\***

Показник	Вплив	Показник	Вплив	Показник	Вплив
АН5	0,688	В1	0,120	Д2	0,045
В3	0,616	М1	0,120	Д3	0,045
З1	0,417	В4	0,080	Д4	0,045
ПВ4	0,403	П5	0,080	Д5	0,045
АН3	0,378	З3	0,060	В5	0,045
АН1	0,366	З4	0,060	Г2	0,045
З2	0,330	З5	0,060	Г3	0,045
Д1	0,256	АН2	0,060	М2	0,045
АН4	0,231	П2	0,060	М3	0,045
Г4	0,172	П3	0,060	М4	0,045
В2	0,167	П4	0,060	М5	0,045
П1	0,167	ПВ2	0,045	С2	0,045
Г1	0,160	ПВ3	0,045	С3	0,045
С1	0,160	ПВ5	0,045	С4	0,045
ПВ1	0,120	Г5	0,045	С5	0,045

\* Розроблено авторами.

На підставі попередніх досліджень розроблена матриця прогнозів значень інтегральної ефективності (ІЕ) УЗР аграрного сектора економіки для всіх аналізованих критеріїв.

Так, зміна на 1 бал оцінки доданої вартості на 1 га сільгоспугідь (З1), що збільшує інтегральну ефективність УЗР на 0,417 бала (або 1,76%), рівнозначна зростанню З1 на 24,1%. В абсолютному вимірі це означає збільшення З1 із 4027,48 до 5000,1 грн/га сільгоспугідь, що тільки для сільгоспідприємств означатиме підвищення доданої вартості на 18,4 млрд грн.

Зміна на 1 бал маси прибутку на 1 га сільгоспугідь (З2) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,330 (або 1,38%), що рівнозначно зростанню З2 на 28,7%. В абсолютному вимірі це означає збільшення З2 із 1943,02 до 2500,1 грн/га сільгоспугідь, що тільки для сільгоспідприємств означатиме підвищення маси прибутку на 10,2 млрд грн.

Зміна на 1 бал різниці між темпом приросту вартості землі та темпом приросту цін на іншу нежитлову нерухомість (З3) призводить до зростання інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно підвищення З3 на 23,8%. В абсолютному вимірі це означає збільшення З3 із –23,8 до 0%, тобто паритетне зростання вартості землі й іншої нежитлової нерухомості.

Зміна на 1 бал різниці між темпом приросту валової продукції і темпом приросту посівних площ (З4) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно зростанню З4 на 0,7%. В абсолютному вимірі це означає збільшення З4 із 3,4 до 4,1%, тобто випереджаюче зростання валової продукції над приростом посівних площ, або інтенсивне землеробство та диверсифікацію аграрного виробництва.

Зміна на 1 бал ставки орендної плати (З5) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25 %), що рівнозначно зростанню З3 на 0,98%. В абсолютному вимірі це означає збільшення З5 з 3,03 до 4,01%. Цей перехід можливий навіть у разі підвищення орендної плати тільки в тих областях, де вона не дорівнює навіть 3% (усі області, крім Житомирської, Івано-Франківської, Київської, Миколаївської, Полтавської,

Черкаської, Чернівецької, Чернігівської).

Зміна на 1 бал різниці між рівнем рентабельності сільгоспдіяльності та середньою ставкою за депозитними вкладками (ПВ1), що збільшує інтегральну ефективність на 0,120 бала (або 0,50%), рівнозначна зростанню ПВ1 на 1,91%. В абсолютному вимірі це означає збільшення ПВ1 із 18,1 до 20,01%, що може бути спричинено підвищенням рівня рентабельності до 27,71%, або зменшенням депозитних ставок до 6,39%, або проміжним варіантом.

Зміна на 1 бал рівня рентабельності сільгоспдіяльності (ПВ2) призводить до збільшення інтегральної ефективності на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню ПВ2 на 3,7%. В абсолютному вимірі це означає збільшення ПВ2 із 26,4 до 33,1%, що є достатньо високим показником.

Зміна на 1 бал темпу приросту прибутку від реалізації сільгосппродукції та послуг (ПВ3) не призведе до будь-яких переходів з огляду на його велике значення (оцінка 10 – максимальна), проте викличе збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%).

Зміна на 1 бал питомої ваги агродоларів у загальному обсязі чистої продукції аграрного сектора (ПВ4) не призведе до будь-яких переходів через його велике значення (оцінка 10 – максимальна), однак спричинить збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,403 (або 1,67%).

Зміна на 1 бал обсягу чистого прибутку, що припадає на одного засновника підприємства на рік (ПВ5), призведе до збільшення інтегральної ефективності УЗР аграрного сектора економіки на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню ПВ5 на 7,2%. В абсолютному вимірі це означає збільшення ПВ5 із 419,7 до 450,1 тис. грн на одного засновника на рік. Цей перехід дорівнює додатковому прибутку на одного засновника 30,4 тис. грн.

Зміна на 1 бал питомої ваги продукції тваринництва у структурі валової продукції (Д1), що збільшує інтегральну ефективність УЗР на 0,256 бала (або 1,09%), рівнозначна підвищенню Д1 на 0,8%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Д1 із 29,3 до 30,1%, що дорівнює додатковому виробництву валової продукції тваринництва на 2011,5 млн грн. Незважаючи на те, що ця сума є значною, без розвинутого тваринництва Україна підтримує власний агроекологічний імідж – контрагенти розуміють, що неможливо виробляти здорову сільгосппродукцію (займатися органічним виробництвом) без органічних добрив.

Зміна на 1 бал питомої ваги багаторічних насаджень у структурі сільгоспугідь (Д2) сприятиме збільшенню інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню Д2 на 1,01%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Д2 із 2,00 до 3,01%, що дорівнює додатковій площі багаторічних насаджень 352,7 тис. га.

Зміна на 1 бал частки ріллі домогосподарств, яка не була засіяна (Д3), призводить до зростання інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню Д3 на 0,3%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Д3 із 55,3 до 55,0%, що є дуже незначною зміною.

Зміна на 1 бал забезпеченості енергетичними потужностями сільгосппідприємств (Д4) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню Д4 на 44,3%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Д4 із 208,0 до 300,1 кВт на 100 га посівної площі, що відповідає додатковим енергетичним потужностям 17346 тис. кВт (що дорівнює, наприклад, потужності 110 тис. од. тракторів New Holland серії T7000). Для порівняння у Вінницькій області цей показник дорівнює 731 кВт на 100 га посівної площі.

Зміна на 1 бал економічної активності на селі (Д5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню Д5 на 6,0%. В абсолютному вимірі це означає зростання Д5 із 55 до 61 бала, що дорівнює чи збільшенню питомої ваги земельних часток-паїв та орендованих ділянок у загальній площі землі домогосподарств із 47,1 до 55%, чи зростанню кількості домогосподарств, які утримують корів із 25,8 до 33%, або проміжний варіант.

Зміна на 1 бал кількості населення, котру фактично годує 1 га сільгоспугідь (П1), призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,173 бала (або 0,71%), що

рівнозначно збільшенню П1 на 2,9%. В абсолютному вимірі це означає підвищення П1 з 1,37 до 1,41 чол. на 1 га сільгоспугідь, що дорівнює валовій продукції у фактичних цінах 2014 р. на суму 906,9 млн дол. додатково. За цих умов Україна годуватиме не 63,6, а 65,4 млн людей.

Зміна на 1 бал різниці між темпом приросту землемісткості робочого місця та темпом приросту продуктивності праці (П2) призводить до зростання інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно збільшенню П2 на 6,0%. В абсолютному вимірі це означає підвищення П2 із -6 до 0%, що означає вирівнювання їх зростання.

Зміна на 1 бал доданої вартості на одного працівника (П3) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно збільшенню П3 на 32,5%. В абсолютному вимірі це означає підвищення П3 із 139,7 до 185,1 тис. грн/чол., що дорівнює додатковій доданій вартості на суму 23821,38 млн грн.

Зміна на 1 бал різниці між темпом приросту продуктивності праці та темпом приросту заробітної плати (П4) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно збільшенню П4 на 0,1%, це є незначна зміна. В абсолютному вимірі це означає зменшення П4 із 4,1 до 4%.

Зміна на 1 бал продуктивності праці (П5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно збільшенню П5 на 5,4%. В абсолютному вимірі це означає зростання П5 із 227,8 до 240,1 тис. грн/осіб, що дорівнює додатковим 12,3 тис. грн/осіб.

Зміна на 1 бал співвідношення заробітної плати працівника сільського господарства із середньою в економіці (М1), що підвищує інтегральну ефективність УЗР на 0,120 бала (або 0,50%), рівнозначна збільшенню М1 на 5,0%. В абсолютному вимірі це означає збільшення М1 із 0,71 до 0,76, що дорівнює заробітній платі 2644,8 грн на місяць, що на 168,8 грн більше від фактичної за 2014 р.

Що стосується питомої ваги заробітної плати у доданій вартості (М2), то її зміна на 1 бал призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню М2 на 2,41%. В абсолютному вимірі це означає збільшення М2 із 15,1 до 17,51%, що є дуже вагомою часткою.

Зміна на 1 бал соціальної активності на селі (М3) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню М3 на 6,0%. В абсолютному вимірі це означає збільшення М3 із 5 до 11 балів, що дорівнює додатковому будівництву або прийому в експлуатацію житла у сільській місцевості загальною площею 10160,2 тис. м<sup>2</sup>, чи зростанню кількості зареєстрованих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на 1272 од., чи проміжний варіант.

Зміна на 1 бал питомої ваги бажаючих займатися товарним виробництвом на власній землі (М4) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню М4 на 1,21%. В абсолютному вимірі це означає зростання М4 із 16,3 до 17,51%, що дорівнює чи збільшенню на 2,42% питомої ваги домогосподарств у сільській місцевості, що залучають найманих працівників, чи підвищенню на 2,42% питомої ваги домогосподарств у сільській місцевості, котрі мають сільгосптехніку, чи проміжний варіант.

Зміна на 1 бал питомої ваги витрат на соціальні заходи у загальних витратах (М5) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню М5 на 0,31%. В абсолютному вимірі це означає збільшення М5 із 2,7 до 3,01%, що для цього показника доволі суттєво.

Зміна на 1 бал темпу приросту чисельності сільських жителів (С1), що підвищує інтегральну ефективність УЗР на 0,157 бала (або 0,67%), рівнозначна збільшенню С1 на 0,07%. В абсолютному вимірі це означає зростання С1 із -0,57 до -0,50, що дорівнює зменшенню падіння чисельності сільських жителів на 9,33 тис. чол. на рік.

Зміна на 1 бал темпу приросту кількості працівників сільського господарства (С2) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню С2 на 1,7%. В абсолютному вимірі це означає зростання С2 із -6,2 до -4,5%, що дорівнює зменшенню падіння кількості працівників сільського господарства на 9,51 тис. чол. на рік.

Зміна на 1 бал кількості фермерів на 10000 сільських жителів (С3) не призведе до будь-яких переходів через його велике значення (оцінка 10 – максимальна), проте викличе підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21 %). Слід зазначити, що велика кількість фермерських господарств, хоча і свідчить про підприємницьку ініціативу, але ці господарства суттєво відстають від сільгоспідприємств по фондозабезпеченості та фондоозброєності, а тому в основному демонструють невеликий рівень продуктивності праці і землевіддачі, є соціально більш ефективними, ніж з економічно та екологічно.

Зміна на 1 бал кількості працівників на 1000 га сільгоспугідь (С4) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню С4 на 4,5%. В абсолютному вимірі це означає збільшення С4 із 28,8 до 30,1%, що дорівнює чи збільшенню чисельності працівників на 23,7 тис. чол., чи зменшенню площі сільгоспугідь на 819,2 тис. га за тієї ж чисельності працівників, або проміжний варіант.

Зміна на 1 бал темпу приросту площі сільгоспугідь громадян (включаючи фермерські господарства) (С5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню С5 на 0,09%. В абсолютному вимірі це означає зростання С5 із -1,34 до -1,25%, що є незначним уповільненням цього падіння.

Зміна на 1 бал внесення хімічних добрив на 1 га посівної площі (АН1), що збільшує інтегральну ефективність УЗР на 0,366 бала (або 1,55%), рівнозначна зростанню АН1 на 9,9%. В абсолютному вимірі це означає збільшення АН1 із 82,0 до 90,1 кг д. р., що дорівнює додатковому внесенню на всю посівну площу 152,6 тис. т д. р.

Що стосується застосування засобів захисту рослин на 1 га посівної площі (АН2), то його зміна на 1 бал призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно зниженню АН2 на 7,4%. В абсолютному вимірі це означає зменшення М2 із 2,7 до 2,5 л/га посівної площі.

Зміна на 1 бал використання земельних ресурсів на одиницю валової продукції (АН3) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,378 (або 1,59%), що рівнозначно зниженню АН3 на 11,3% і є дуже значним негативом. В абсолютному вимірі це означає зменшення АН3 із 0,141 до 0,125 га/тис. грн, що дорівнює використанню меншої площі сільгоспугідь усіма категоріями господарств на 3078 тис. га для досягнення поточної вартості валової продукції.

Зміна на 1 бал частки соняшнику та ріпаку в структурі посівних площ (АН4) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,231 (або 0,96%), що рівнозначно зниженню АН4 на 2,3%. В абсолютному вимірі це означає зменшення АН4 із 22,3 до 20,0%, що дорівнює зменшенню площі посівів цих культур на 139,8 тис. га.

Зміна на 1 бал щільності худоби (АН5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,688 (або 2,89%), що рівнозначно зростанню АН5 на 59%. В абсолютному вимірі це означає збільшення АН5 із 31,5 до 50,1 ум. гол./100 га сільгоспугідь, що дорівнює додатковому поголів'ю 6501 тис. ум. гол. Така умова з усіх досліджуваних є найбільш важкою.

Зміна на 1 бал еколого-агрохімічної оцінки ґрунтів (В1), що призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,120 бала (або 0,50%), а це рівнозначно зростанню В1 на 2,0%. В абсолютному вимірі це означає збільшення В1 із 49 до 50 балів, що свідчить про зміну складного агрегованого показника (його динаміка відстежується і обчислюється Державною установою «Держґрунтохорона»).

Зміна на 1 бал балансу гумусу (В2) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,167 (або 0,71%), що рівнозначно зростанню В2 на 50,0%, це є надто високим показником. В абсолютному вимірі це означає збільшення В2 із -0,2 до -0,1 т/га, що свідчить про поліпшення балансу гумусу на 1928 тис. т у цілому в Україні.

Зміна на 1 бал питомої ваги посівної площі, удобреної органічними добривами (В3), призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,616 (або 2,59%), що рівнозначно зростанню В3 на 0,9%, це є дуже незначне збільшення. В абсолютному вимірі це означає збільшення В3 із 2,1 до 3,0%, що дорівнює додатково удобренням 160,2 тис. га посівної площі.

Зміна на 1 бал питомої ваги посівної площі, удобреної мінеральними добривами (B4) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,080 (або 0,33%), що рівнозначно зростанню B4 на 1,9%. В абсолютному вимірі це означає збільшення B4 із 78,2 до 80,1%, що становить 279,8 тис. га додатково удобреної посівної площі.

Зміна на 1 бал коефіцієнта антропогенної навантаженості (B5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зменшенню B5 на 0,6%. В абсолютному вимірі це відповідає зменшенню B5 із 3,42 до 3,40, що означає зміну складного агрегованого показника.

Зміна на 1 бал питомої ваги площі еродованих земель у структурі сільгоспугідь (Г1) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,160 бала (або 0,67%), рівнозначний зниженню Г1 на 3,4%. В абсолютному вимірі це означає зменшення Г1 із 38,4 до 35,0, що дорівнює зменшенню на 542,4 га площі еродованих земель.

Зміна на 1 бал кількості органічних господарств на 10000 сільгоспідприємств (включаючи фермерів) (Г2) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню Г2 на 30,9%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Г2 із 23 до 30,1 од., що дорівнює появи в Україні додатково 38 од. органічних господарств.

Зміна на 1 бал частки сіножатей і пасовищ у загальній площі сільгоспугідь (Г3) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню Г3 на 3,0 %. В абсолютному вимірі це означає збільшення Г3 12,1 до 15,1%, що дорівнює збільшенню на 1047,6 тис. га площі сіножатей і пасовищ в усіх категоріях господарств України.

Зміна на 1 бал питомої ваги багаторічних трав у структурі посівних площ (Г4) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,172 (або 0,71%), що рівнозначно зростанню Г4 на 1,2%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Г4 із 3,8 до 5,0%, що дорівнює додатковій площі посівів багаторічних трав 12,4 тис. га.

Зміна на 1 бал екологічної активності на селі (Г5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню Г5 на 5,0%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Г5 із 4,5 до 5 балів, що дорівнює або зменшенню розораності території із 54,2 до 50,0%, або переходу від «стабільно нестійкого» екологічного стану до «середньостабільного», чи проміжний варіант.

**Висновки.** Визначені прогнозні дані враховують взаємозв'язки окремих вхідних показників та є універсальним інструментом для прийняття управлінських рішень за наявності тих або інших ресурсів і можливостей. Використання авторської системи матриць прогнозів значно полегшує розрахункові процедури та сприйняття практичної сутності прогнозування економічної, екологічної та соціальної ефективності УЗР сільгосппризначення, в тому числі й у контексті гармонізації із глобалізаційними перспективами сталого розвитку та продовольчої безпеки, що є предметом подальших досліджень.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Андрійчук В.Г. Виклики агробізнесу: пошук відповідей / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2015. – № 5. – С. 12 – 22.
2. Белью Л. Д. Матриця соціальних рахунків (MCP) та її використання для аналізу розвитку сільського господарства / Л. Д. Белью [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fao.org/publications/en>.
3. Вернигора М. Україна досліджує ефективність управління земельними ресурсами / М. Вернигора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.politika.cn.ua/list/ua/news/2/9142.html>.
4. Гуторов О.І. Економіко-екологічна оцінка сільськогосподарських земель та проблеми їх сталого використання / О. І. Гуторов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/Agroin/2010\\_1-3/GUTOROV.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Agroin/2010_1-3/GUTOROV.pdf). –
5. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – 2011. – Вип. 30. – С. 168 – 174.

6. Олексів І.Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання / І. Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 12 (42). – С. 142 – 149.

7. Шиян Д.В. Комплексна оцінка ефективності використання підприємствами земель сільськогосподарського призначення / Д. В. Шиян, Л. В. Горбатова. – Харків: Міськдрук, 2014. – 184 с.

8. Шубравська О.В. Розвиток сільськогосподарського виробництва України: чинники зростання / О. В. Шубравська // Економіка АПК. – 2015. – № 5. – С. 5 – 11.

**REFERENCES:**

1. Andriichuk V. H. (2015), Vyklyky ahrobiznesu: poshuk vidpovidei, Ekonomika APK, № 5, pp. 12–22.

2. Beliu L. D. Matrytsia sotsialnykh rakhunkiv (MSR) ta yii vykorystannia dlia analizu rozvytu silskoho hospodarstva [online], <http://www.fao.org/publications/en>.

3. Vernyhora M. Ukraina doslidzhuie efektyvnist upravlinnia zemelnymy resursamy [online], <http://www.politika.cn.ua/list/ua/news/2/9142.html>.

4. Hutorov O. I. Ekonomiko-ekolohichna otsinka silskohospodarskykh zemel ta problemy yikh staloho vykorystannia [online], [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/Agroin/2010\\_1-3/GUTOROV.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem_biol/Agroin/2010_1-3/GUTOROV.pdf).

5. Kovalchuk O. S. (2011), Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh orhanizatsiinoho rozvytku, Aktualni problemy psykholohii: zb. naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H.S. Kostiuks NAPN Ukrainy, Vyp. 30, pp. 168–174.

6. Oleksiv I. B. (2004), Metod pryiniattia upravlinskykh rishen na zasadakh kompromisnogo rozv'iazannia, Aktualni problemy ekonomiky, № 12(42), pp. 142–149.

7. Shyian D. V., Horbatova L. V. (2014), Kompleksna otsinka efektyvnosti vykorystannia pidpriemstvamy zemel silskohospodarskoho pryznachennia, Kharkiv, «Miskdruk», 184 p.

8. Shubravska O. V. (2015), Rozvytok silskohospodarskoho vyrobnytstva Ukrainy: chynnyky zrostantia, Ekonomika APK, № 5, pp. 5–11.

UDC 338.242.2

**Zos-Kior M.V.**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Logistics. **Chaikina A.O.**, assistant lecturer. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Buchnev M.M.**, PhD in economics, Dean of Management Faculty. Donbas State Technical University (Lisichansk). **Matrix of predictive values as a tool for management decision-making.** In the article the presented and demonstrated the author's proven development about the use of matrix of predictive values as a tool for management decision-making entities of the national economy, which was the main purpose of the study. To predict changes of integrated efficiency value, for example, resources with the use of proposed methodological approach, was tested computer program that take into account the mutual influences and makes possible to calculate the projected impact on the evaluation of integrated resource efficiency. On the base of this methodology put equal-weight influence of efficiency types (for example, used the economic, social and environmental efficiency types), influence of different-weight components (indicators) types of performance and assumptions, and suggested that the change of one of the indicators on a certain amount varies importance of integrated effectiveness.

In addition, certain projections database take into account the relationship of individual input parameters and is a versatile tool for management decision-making in the presence of some of the resources and capabilities of the national economy.

Using authoring matrix of predictive values considerably facilitates calculation procedures and perception of practical nature of forecasting economic, environmental and social efficiency of resource management at the enterprise level, region and country (countries), including in the context of harmonization with integration and globalization prospects for sustainable development and food security of Ukraine.

**Keywords:** management decision making, forecast, matrix, interdependent, national resources.

УДК 338.242.2

**Зось-Киор Николай Валерьевич**, доктор экономических наук, доцент кафедры менеджмента и логистики. **Чайкина Алина Александровна**, ассистент кафедры менеджмента и логистики. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Бучнев Максим Михайлович**, кандидат экономических наук, декан факультета менеджмента. Донбасский государственный технический университет (г. Лисичанск). **Матрица прогнозных значений как инструмент принятия управленческих решений.** Предложена авторская методика принятия управленческих решений с применением матрицы прогнозных значений. Обоснована необходимость использования прогнозных рейтингов воздействий рассматриваемых взаимосвязанных показателей на примере управления ресурсами. Определены перспективы применения предложенной методики при прогнозировании развития национальной экономики.

**Ключевые слова:** принятие управленческих решений, прогноз, матрица, взаимозависимости, национальные ресурсы.

УДК 338.242.2

**Зось-Киор Микола Валерійович**, доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики. **Чайкіна Аліна Олександрович**, асистент кафедри менеджменту і логістики. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Бучнев Максим Михайлович**, кандидат економічних наук, декан факультету менеджменту. Донбаський державний технічний університет (м. Лисичанськ). **Матрица прогнозних значень як інструмент прийняття управлінських рішень.** Запропоновано авторську методіку прийняття управлінських рішень із застосуванням матриці прогнозних значень. Обґрунтовано необхідність використання прогнозних рейтингів впливів аналізованих взаємопов'язаних показників на прикладі управління ресурсами. Визначено перспективи застосування запропонованої методики при прогнозуванні розвитку національної економіки.

**Ключові слова:** прийняття управлінських рішень, прогноз, матриця, взаємозалежності, національні ресурси.