

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Адаптація системи управління сільськогосподарського
підприємства до викликів середовища»

Виконала:

студентка групи 402-ЕМ

Вертебна Дар'я Анатоліївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Христенко О. В. _____

АНОТАЦІЯ

Вертебна Д.А. Адаптація системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища.

Об'єкт дослідження – процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища.

Дано характеристику системи управління сільськогосподарського підприємства. Досліджено процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища. Розглянуто способи адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СФГ «Надія». Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності СФГ «Надія» Проаналізовано особливості існуючого процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища. Запропоновано напрями удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Ключові слова: адаптація, сільськогосподарське підприємство, система управління, фактори зовнішнього середовища, інформаційні технології, «точне землеробство».

SUMMARY

Vertebna D.A. Adaptation of the management system of an agricultural enterprise to the challenges of the environment. – Qualifying bachelor's thesis as a manuscript. 073 «Management». - National University «Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk».

The purpose of the study is to generalize the theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for improving the process of adaptation of the management system of SFG «Nadiya» to the challenges of the environment.

The object of research is the process of adaptation of the management system of an agricultural enterprise to the challenges of the environment.

The subject of research is theoretical and practical aspects of the process of adaptation of the management system of SFG «Nadiya» to the challenges of the environment.

The characteristic of the management system of the agricultural enterprise is given. The process of adaptation of the management system of an agricultural enterprise to the challenges of the environment is studied. The ways of adaptation of the management system of the agricultural enterprise to the challenges of the environment are considered. The analysis of the object and the subject of the management system of SFG «Nadiya» is carried out. The analysis of financial and economic activity of SFG «Nadiya» is carried out. The peculiarities of the existing process of adaptation of the management system of SFG «Nadiya» to the challenges of the environment are analyzed. The directions of improvement of the process of adaptation of the management system of SFG «Nadiya» to the challenges of the environment are offered. The economic substantiation of the offered measures is carried out.

Key words: adaptation, agricultural enterprise, management system, environmental factors, information technologies, «precision farming».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА.....	7
1.1 Характеристика системи управління сільськогосподарського підприємства.....	7
1.2 Процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища.....	15
1.3 Способи адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища.....	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СФГ «НАДІЯ» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	34
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СФГ «Надія».....	34
2.2 Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності СФГ «Надія».....	44
2.3 Особливості існуючого процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища.....	51
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СФГ «НАДІЯ» ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА.....	61
3.1 Заходи щодо удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища.....	61
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	69
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Однією з найбільш розвинених галузей народного господарства України є сільське господарство. Це одна з тих галузей національної економіки, яка незважаючи на низку кризових явищ у зовнішньому середовищі продовжує розвиватися та нарощувати обсяги своєї діяльності. Сучасні сільськогосподарські підприємства є відкритими системами, які постійно взаємодіють з фактори зовнішнього середовища. Водночас стан зовнішнього середовища сьогодні є не досить сприятливим та характеризується високою динамічністю й наявністю кризових явищ. Сучасний підхід до управління сільськогосподарським підприємством базується на всебічній оцінці стану зовнішнього середовища та адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища. Лише це може гарантувати підприємствам даної галузі стабільне функціонування. З цієї позиції обрана тема для дослідження є досить актуальною.

Слід зазначити, що дослідженням даного питання на теоретичному рівні займалася велика когорта вчених. Зокрема, питання адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища розглядали у своїх працях: С.О. Ареф'єв, В.Б. Базилук, Т.І. Балановська, Р.М. Безус, Г. Бережницька, Д.І. Берницька, Р.І. Біловол, Т.Ю. Білоусько, В.Г. Грановська, С.І. Дем'яненко, Д. Кіпа, Н.В. Лепетюха, А.А. Мазаракі, О.О. Тараненко, О. Тімінський, А.А. Томпсон, В.Я. Чевганова та інші. Водночас з ускладненням зовнішнього середовища, процесами глобалізації та поширенням пандемії Covid-19 обрана тема для дослідження набуває особливої актуальності.

Метою дослідження є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища.

Основними завданнями дослідження є:

дати характеристику системі управління сільськогосподарським підприємством;

розглянути процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища;

визначити способи адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СФГ «Надія»;

здійснити фінансово-економічний аналіз господарської діяльності СФГ «Надія»;

визначити особливості існуючого процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища;

запропонувати заходи щодо удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища;

здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці відомих вітчизняних та іноземних науковців у сфері менеджменту та економіки, чинна нормативно-правова база України, що регулює сільськогосподарську галузь, матеріали представлені у мережі Інтернет.

Для виконання поставлених завдань та досягнення мети будуть використані такі методи: узагальнення, абстрагування, індукції та дедукції, планування та прогнозування, методи фінансового аналізу, SWOT- та PEST-аналізи тощо.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 90 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 30 рисунків, список використаних джерел – 79 найменувань, 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА

1.1 Характеристика системи управління сільськогосподарського підприємства

Підприємства є головним елементом сучасної ринкової економіки. Вони представляють собою самостійний суб'єкт господарювання, який набуває права юридичної особи та здійснює певну господарську діяльність з метою забезпечення отримання економічної вигоди. Результати роботи підприємств мають безпосередній вплив на розвиток національної економіки: чим успішніші підприємства, тим більші податкові надходження до державного бюджету країни, вищі показники ВВП, краща інвестиційна привабливість, є можливість підвищувати розмір заробітної плати працівників та умови їх праці тощо. Відтак вони виступають ключовим драйвером до економічного розвитку. Успішність та ефективність функціонування підприємства є важливим для усіх зацікавлених сторін: власників, вищого керівництва, державних органів влади, суспільства, персоналу та ділових партнерів [76].

Успішність та ефективність функціонування підприємства перш за все визначається через здатність його до генерації прибутку. Водночас в сучасних нестабільних вітчизняних умовах посилені веденням військових дій на східній частині України, загальною політико-економічною кризою досягти прибуткової діяльності для підприємств досить складно. За даними Державної служби статистики України близько 35 % вітчизняних підприємств здійснюють збиткову діяльність та не отримують прибутків [24]. Однією з головних причин цьому є неефективне управління підприємством, яке не здатне відповідно

реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, об'єднувати персонал для досягнення спільних цілей, раціонально розподіляти вільні ресурси тощо.

Управління підприємством – це те, що вирізняє успішні та прибуткові підприємства з-поміж збиткових. Належне управління підприємством є тим ключовим фактором щодо забезпечення прибуткової та успішної діяльності суб'єкта господарювання. Основною ціллю управління підприємством є організація роботи всіх співробітників, їх координація роботи, контроль та забезпечення керованості всього підприємства [17].

Узагальнення наукової літератури дозволило у табл. 1.1 систематизувати основні наукові підходи щодо визначення поняття «управління підприємством».

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи щодо визначення поняття «управління підприємством»

Автор	Визначення	Джерело
О.Г. Дейнека, К.А. Руссова, А.В. Михалко	«елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції»	[21]
С.І. Дем'яненко	«постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату»	[22]
А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник	«усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта»	[40]
Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк	«процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи»	[45]
Ю.І. Палеха, Г. Мошек	«процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації»	[53]
А.А. Томпсон А.Дж. Стрікленд	«свідома цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати»	[71]
Н.М. Яркіна	«процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності»	[76]

Отже, у науковій літературі існують різні підходи щодо визначення економічної категорії «управління підприємством». Більшість науковців визначають його як певний процес щодо приведення об'єкту в дієздатний стан для досягнення поставлених завдань. У зв'язку з наявністю великої кількості підходів щодо визначення цього поняття вважаємо дати власне його трактування [22]. На нашу думку, під поняттям управління підприємством слід розуміти цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт, приведення його з некеруючого, хаотичного стану в керований з метою досягнення поставлених цілей, максимізації прибутку, а також раціонального використання наявних ресурсів.

Без належного управління будь-яке підприємство не може забезпечити довгостроковий розвиток та гарантувати отримання стабільних прибутків. Воно виходить на перший план для будь-якого підприємства й без нього не можуть бути налагоджені відносини між членами трудового колективу, раціональне використання ресурсів, досягнення спільних цілей тощо. Управління підприємством сьогодні розглядається з різних підходів: процесного, ситуаційного, системного, функціонального [34]. Традиційно управління підприємством розглядають як систему, оскільки вона складається з низки взаємопов'язаних елементів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. На рис. 1.1 наведено схематичну схему системи управління підприємством та охарактеризуємо його основні елементи.

Головним елементом системи управління підприємства є керуюча та керована підсистема. Керуючою системою є суб'єкт управління, до нього відносяться власники підприємства, контролюючі органами, вище керівництво підприємства. Саме вони володіють достатніми повноваженнями щодо управління керованої підсистеми, організації злагодженої роботи персоналу за для досягнення спільних цілей [41].

Вплив на керовану підсистему вони здійснюють через використання арсеналу методів та принципів. Під методами розуміється сукупність прийомів, способів, використання яких дозволяє впливати на керовану підсистему. До

принципів відносять базові правила (постулати), яких слід дотримуватися під час управління підприємством.

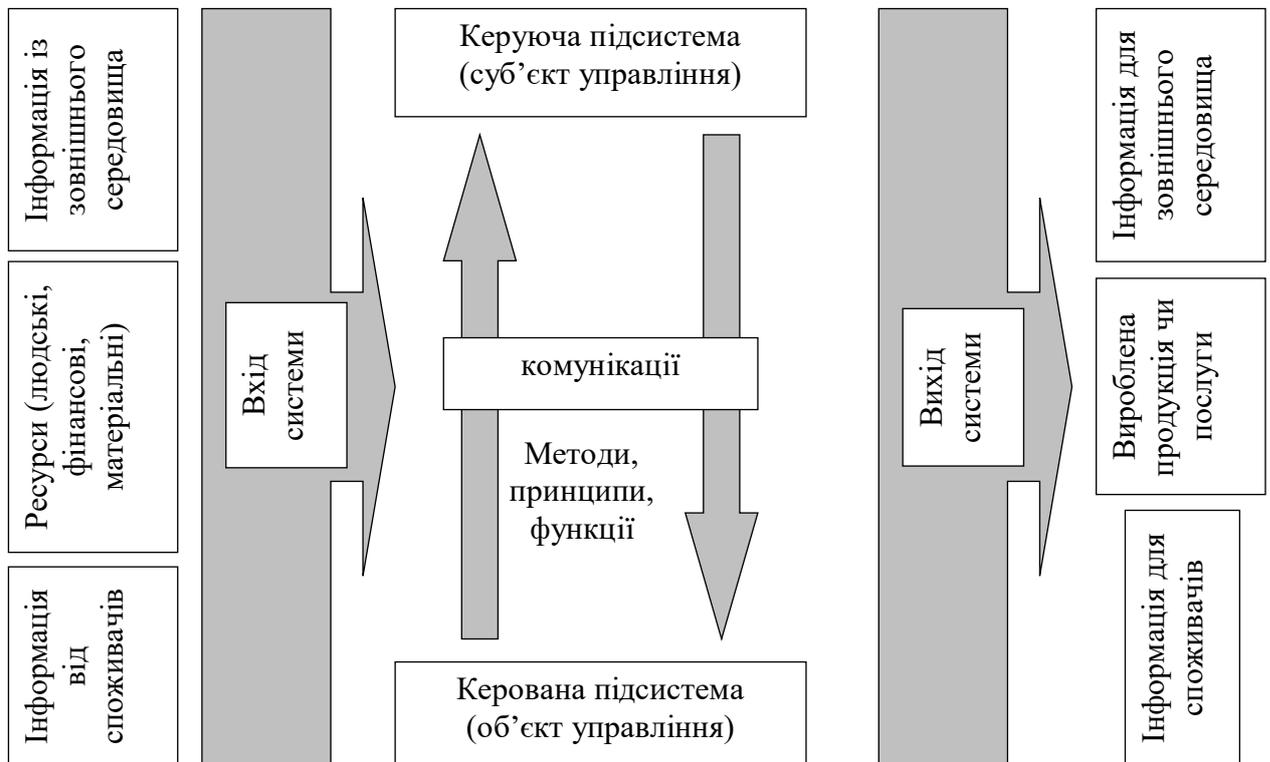


Рисунок 1.1 – Система управління підприємством [42]

Для досягнення цілей сільськогосподарського підприємства необхідно побудувати відповідну систему управління. Система, між елементами якої установлені в'язки, які забезпечують їх взаємодію, направлену на досягнення визначених цілей є організаційною. Центральним елементом організації є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішньовиробничі зв'язки і досягається стійка система взаємовідносин між структурними підрозділами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму[43].

Структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці і службових зв'язків між

структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управління. Структура управління виражається в схемі і параметрах системи управління, штатному розписі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи і служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління [47].

Метод управління – це спосіб впливу на окремих працівників і виробничі колективи з метою досягнення визначених цілей. Методи управління ґрунтуються на системі законів та закономірностей, з яких випливають, і з якими перебувають у тісному взаємозв'язку[51].

В загальному система управління суб'єктом господарювання являє собою сукупність заходів, що направлені на збір, обробку, аналіз, узагальнення та передачу даних управлінцям різних рівнів управління, які долучаються під час прийняття рішень для забезпечення високого рівня результативності від ведення господарської діяльності, а також досягнення визначеної мети. З метою розроблення ефективної системи управління сільськогосподарське підприємство має сформувати наступні підсистеми: цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, дослідницьку та зовнішнє середовище[32].

У сільськогосподарському підприємстві, при побудові алгоритму функціонування системи, важливим є розуміння, що впливи зовнішнього середовища є сукупністю об'єктів як технічного, так і природного характеру, які не є структурними складовими системи і мають певні властивості та параметрами, що необхідно враховувати при вирішенні поставлених завдань. Важливо розглядати систему при цьому здійснюючи відокремлення об'єктів дослідження (на рівні псевдосистем), адже будь-який неелементарний об'єкт можна розглянути як підсистему цілого. Зв'язки у системі є складними і потребують всебічного аналізу із глибоким дослідженням всіх процесів та

вивченням взаємодії та впливів для їх упорядкування й спрямування на отримання очікуваного результату.

Важливого значення для забезпечення ефективного управління сільськогосподарським підприємством має дотримання певних принципів. Аналіз наукової літератури дозволило на рис. 1.3 узагальнити основні принципи управління сільськогосподарським підприємством.

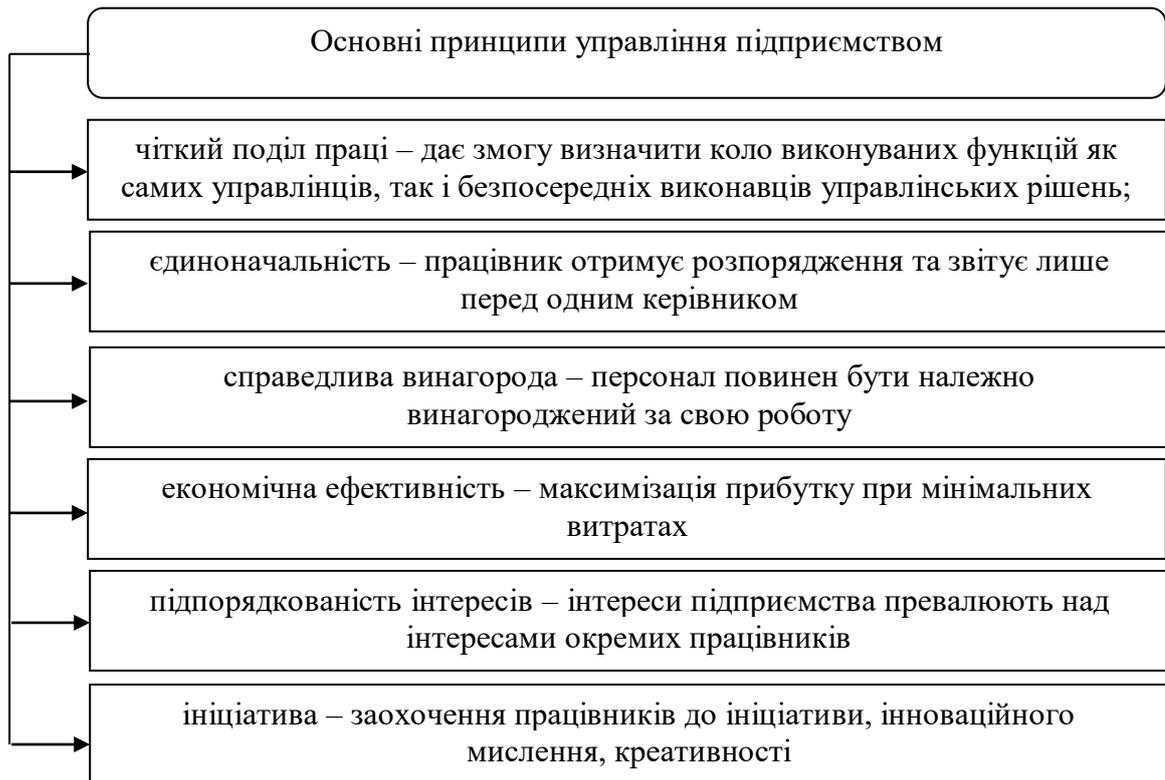


Рисунок 1.2 – Основні принципи управління підприємством[31]

Дотримання зазначених вище принципів управління підприємством дозволить домогтися досягнення поставлених цілей. Однією з причин неефективного управління на сільськогосподарських підприємств якраз і є те, що їх керівники не дотримуються базових наукових принципів управління.

Також необхідним у процесі управління підприємством є використання різних методів. Сьогодні методи управління поділяються на три великі групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Використання їх у комплексі дозволяє здійснювати вплив керуючої підсистеми на керовану. Керуюча система відповідно представлена вищим керівництвом підприємства,

а керована включає ресурси підприємства: трудові, фінансові, інформаційні тощо. Суть адміністративних методів полягає у тому, що вони носять регламентований та організаційно-розпорядчий вплив. Значне їх використання може призвести до авторитарного управління підприємством. Економічні методи передбачають використання різних економічних важелів впливу, які дозволяють об'єднати трудовий колектив для досягнення спільних цілей. Зокрема, до економічних методів відноситься виплата заробітної плати, забезпечення участі персоналу у розподілі прибутку тощо[18]. Соціально-психологічні методи спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. До цієї групи методів відносяться різноманітні заходи, що передбачають нематеріальну мотивацію. Зокрема: похвала, організація корпоративних заходів, нагорода грамотами найкращих співробітників, додатковий вихідний тощо.

Зауважимо, що управління сільськогосподарським підприємством спирається на аграрна економіку для отримання інформації про ціни, ринки, аграрну політику та економічні інститути, такі як лізинг та кредит. Він також спирається на науку про рослини та тварини для отримання інформації про ґрунти, насіння та добрива, про боротьбу з бур'янами, комахами та хворобами, про раціони та розведення; з сільськогосподарського машинобудування для отримання інформації про господарські будівлі, машини, зрошення, сушіння врожаю, дренаж та системи контролю ерозії; та з психології та соціології для отримання інформації про поведінку людини. Приймаючи рішення, керівник сільськогосподарського підприємства таким чином інтегрує інформацію з біологічних, фізичних та соціальних наук. Оскільки сільськогосподарські підприємства широко різняться, головне занепокоєння в управлінні ними є конкретно індивідуальним. Так один план розвитку може бути успішним для одного підприємства, але провальним для іншого [14].

Також управління сільськогосподарським підприємством залежить від того у якій формі воно створене. Так, згідно чинного вітчизняного законодавства сільськогосподарські підприємства можуть бути створеними за

такими організаційно-правовими формами, як: господарські товариства, фермерські господарства, приватні підприємства, кооперативи та державні підприємства. Найбільш розповсюдженою формою організації сільського господарства є створення фермерського господарства.

Діє фермерське господарство на підставі Статуту. У Статуті визначають «найменування господарства, його місце розташування, адресу, предмет і мету діяльності, порядок формування майна (статутного капіталу), органи управління, порядок ухвалення ними рішень, порядок вступу до господарства і виходу з нього та інші положення, що не суперечать законодавству України» [4].

Голова фермерського господарства обирається усіма його членами та має право у подальшому приймати усі управлінські рішення, представляти таке підприємство у зовнішньому середовищі, а також вибудовувати виробничо-господарські відносини з іншими підприємствами. Ще однією особливістю управління фермерським господарством, що на ньому згідно закону України «Про фермерські господарства» [4] не передбачено суворої вертикалі управління, як приміром у господарських товариств. У фермерського господарства є лише один орган управління – голова господарства. Додаткові органи управління як загальні збори акціонерів, ревізійна комісія на фермерських господарствах не передбачено.

На відміну від фермерського господарства господарські товариства мають широку вертикаль управління. Так, вищим органом управління в залежності від виду господарського товариства є загальні збори учасників або загальні збори акціонерів (якщо це акціонерне товариство). Усі стратегічно важливі рішення приймаються саме загальними зборами учасників (акціонерів) простою більшістю голосів. Виконавчим органом управління є директор господарського товариства, який призначається на загальних зборах учасників (акціонерів). Директор підзвітний вищому органу управління та виконує його доручення, відповідає за результати діяльності. У той же час він повністю володіє повноваженнями щодо використання ресурсів підприємства, представлення підприємства в зовнішньому середовищі [3].

Також у господарських товариствах створений контролюючий орган управління – ревізійна комісія. Вона проводить перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства та про їх результати доповідає учасникам товариства або акціонерам. Якщо це акціонерне товариство, то на них ще створюється наглядова рада.

Таким чином, для забезпечення стабільної діяльності сільськогосподарських підприємства, досягнення поставлених цілей необхідна наявність відповідної системи управління. Загалом під управлінням слід розуміти процес планування, організації, мотивації та контролю для досягнення поставлених цілей. Для управління сільськогосподарським підприємством створюється відповідна система, яка включає керуючу та керовану підсистеми. За допомогою різних інструментів, методів керуюча підсистема впливає на керовану, тим самим і здійснює управління підприємством. До керуючої підсистеми належить вищий менеджмент сільськогосподарського підприємства, а до керованої – ресурси підприємства.

Сучасні сільськогосподарські підприємства функціонують в досить турбулентному зовнішньому середовищі, у якому існує низка загроз та ризиків. Виходячи з цього далі розглянемо процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища.

1.2 Процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища

Поступовий перехід України до ринкових умов господарювання викликає необхідність постійного вдосконалення системи управління суб'єктами господарювання. Теперішня економічна ситуація в країні характеризується надмірним зростанням кількості збиткових та збанкрутілих підприємств, що є ознакою недосконалості та неефективності системи управління підприємствами. Інтуїтивність керівництва не надає можливості своєчасно

вирішувати виникаючі проблеми. Потреба у адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища обумовлена ще й специфікою їх роботи. Оскільки ведення сільського господарства є досить залежним від стану зовнішнього середовища, зокрема: курсу національної валюти, державної політики у сфері регулювання сільського господарства, доступом до трансферу технологій, погодно-кліматичних умов тощо. Все це вимагає від сільськогосподарських підприємств постійного моніторингу середовища їх функціонування, а також адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища [8].

Для більш кращого розуміння даного процесу спочатку в табл. 1.2 наведемо основні наукові підходи щодо визначення поняття «адаптація підприємства».

Таблиця 1.2 – Основні наукові підходи щодо визначення поняття «адаптація підприємства»

Автор	Визначення поняття «адаптація підприємства»	Джерело
С.О. Ареф'єв	«це процес розробки і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища»	[5]
Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, А.В. Троян	«процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і у середині нього».	[7]
В.П. Горьовий	«внесення значного числа змін у діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітні».	[17]
Д. Кіпа	«процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу»	[31]
Н.В. Лепетюха	«внесення зміни у структуру управління з огляду на зміни у зовнішнього середовищі»	[36]
Н.Ю. Мариненко	«здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища»	[41]
Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк	«процес пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що базується на постійному моніторингу змін ринкової ситуації»	[45]

Можемо констатувати, що під адаптацією підприємства більшість вчених розуміють певний процес, який передбачає внесення змін у внутрішнє середовище у відповідності до змін в зовнішньому середовищі. Важливою умовою ефективної адаптації підприємства є проведення систематичної діагностики стану зовнішнього середовища. Результати такої діагностики дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на ці зміни та відповідним чином змінювати й внутрішнє середовище[51].

Процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища відбувається постійно. Це може здійснюватися як через свідомі дії вищого менеджменту підприємства, так і хаотичні. Ринкова ситуація постійно змінюється, прийняття будь-яких рішень у системі управління виходить зі змін в зовнішньому середовищі. Загалом усі дії підприємства, які адаптуються можна поділити на активні та пасивні (рис. 1.3).

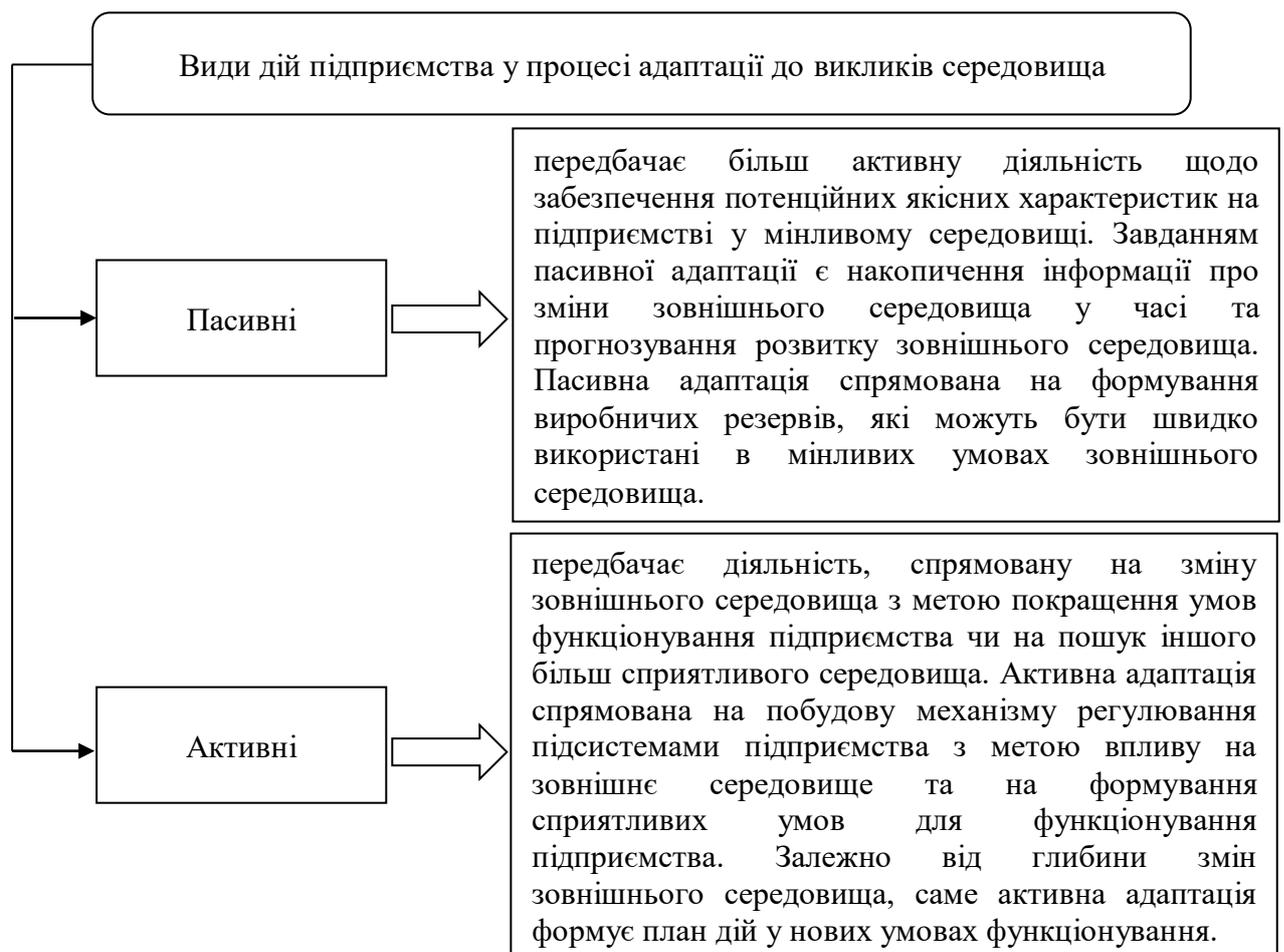


Рисунок 1.3 – Види дій підприємства у процесі адаптації до викликів середовища [54]

Сільськогосподарські підприємства, щоб забезпечити ефективне здійснення господарської діяльності, досягнення поставлених цілей повинні здійснювати активні дії у процесі адаптації до викликів середовища. Це дозволить своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та пристосовувати до них. За визначенням В.Б. Базилюка «активна адаптація передбачає використання сильних сторін підприємства та формування переваг відповідно до можливостей, що є у зовнішньому середовищі. Активна адаптація підприємства включає використання інноваційних технологій у різних функціональних сферах його діяльності. Основними складовими адаптації управління функціонуванням підприємств є [6]:

управління ресурсними потоками;

управління виробничим потенціалом;

адаптація управлінських рішень по забезпеченню конкурентних переваг;

розвиток міжнародного товарного обміну;

реалізація та регулювання зовнішньоекономічних відносин підприємств;

адаптивна система управління підприємством».

У питанні адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища виділяють три аспекти: соціальну, науково-технічну та адміністративну адаптацію. Соціальна адаптація системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища передбачає здатність пристосовувати до зміни зовнішнього середовища при прийнятті управлінських рішень [9].

Науково-технічна адаптація передбачає урахування останніх тенденцій науково-технічного прогресу у сфері інноваційної діяльності, появі нових технологій, методів управління тощо. У сучасних умов саме науково-технічна адаптація має досить важливе значення для успішного розвитку сільськогосподарських підприємств. Оскільки аграрні підприємства потребують постійного оновлення основних засобів, використання новітніх аграрних технологій, що дозволяє зменшувати матеріальні витрати підвищувати врожайність зернових культур тощо.

Третім різновидом адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища є адміністративна. Адміністративна адаптація – «відповідність організаційних форм та методів управління потребам процесу і системі управління, що характеризується стилем управління, автономністю підрозділів, ступенем делегування відповідальності [14]».

При цьому стратегічними завданнями адаптації є [23]:

забезпечення стійких конкурентних переваг;

зміна або утримання ринкової частки;

забезпечення гармонії взаємопорозуміння між підприємством і суспільством;

забезпечення фінансової привабливості сільськогосподарського підприємства;

підтримка високого чи заплавного рівня конкурентоспроможності підприємства;

забезпечення потреб клієнтів.

Виклики середовища спричиняють швидке реагування на зміни, пристосування пропозиції виробника до попиту споживача. Технологічне обмеження аграрного сектору економіки щодо зміни асортименту продукції в короткостроковому періоді зумовлює пошук шляхів адаптації підприємств до зовнішнього середовища, дослідження нових ринків з ідентичними потребами, визначення резервів, оптимізацію ресурсів виробництва й організаційної структури підприємства, збалансування поточних вигод і довгострокових перспектив, реалізацію ланцюга «гіпотеза – переконання – стратегія – тактика» з орієнтацією на ринкову ситуацію [51].

Сучасні сільськогосподарські підприємства повинні здійснювати неперервний процес адаптації системи управління до викликів середовища, що обумовлено високим рівнем невизначеності та турбулентності. Загалом процес адаптації системи управління до викликів середовища можна представити у якості виконання послідовних етапів наведених на рис. 1.4.

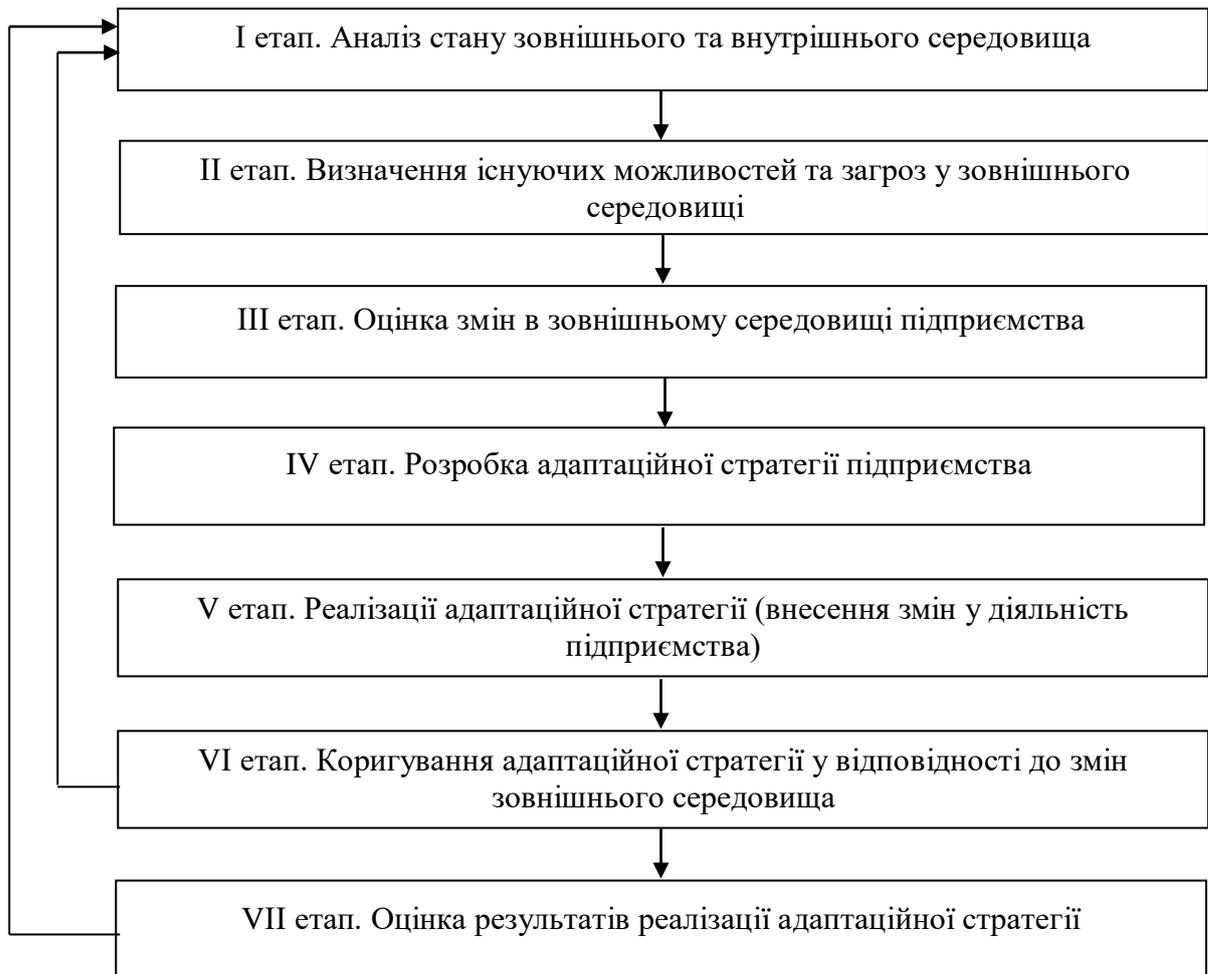


Рисунок 1.4 – Процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища [30]

Основою забезпечення ефективного процесу адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища є інформаційне забезпечення. Воно дозволяє підприємствам мати необхідну інформацію про стан зовнішнього середовища, існування у ньому загроз та пристосування до них.

Для поліпшення інформаційного забезпечення сьогодні вітчизняні сільськогосподарські підприємства використовують різний комплекс інформаційних технологій. Вони дозволяють автоматизувати процес збору, аналізу та обробки інформації. Існує велика кількість спеціалізованого програмного забезпечення, яке сучасні сільськогосподарські підприємства можуть використовувати у своїй діяльності[38].

Усі рівні адаптації використовуються з однією метою – досягнути поставлених підприємством цілей господарювання. Чітка ієрархія рівнів адаптації визначає застосування кожного наступного рівня тільки в тому випадку, коли послідовно нижчі рівні не вирішили поставлених завдань процесу адаптації. Суть управління адаптаційними процесами полягає в цілеспрямованих змінах параметрів і структури об'єкта шляхом вибору алгоритму адаптації, який реалізується в розрізі ієрархічних рівнів управління об'єкта, що адаптується[42].

Але запропонована методика ґрунтується на ключових індикаторах фінансової сфери підприємства, що на нашу думку є недостатнім. Реалізацію механізму адаптації на підприємстві доцільно у логічній послідовності здійснювати у логічній послідовності з застосуванням організаційно-методичного забезпечення, яке з одного боку має містити систему зв'язків між суб'єктами процесу адаптації для оперативного корегування їх дій із використанням введених елементів для забезпечення адаптивного керування на всіх рівнях управління удосконаленої організаційної структури підприємства, а з іншого, методичного забезпечення – це методики (організації моніторингу зовнішнього середовища, діагностики внутрішнього стану підприємства і т. ін.), інструкції, регламенти, положення тощо.

Управління процесами адаптації сільськогосподарського підприємства передбачає три складові [45]:

перша складова – діагностика та аналіз внутрішнього середовища;

друга складова – моніторинг та аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз та 5 сил М. Портера);

третья складова – застосування методу підбору кращих сценаріїв з використання SWOT-аналізу.

Останній етап, який є заключним є розробка заходів адаптації підприємства до викликів середовища. Діагностика та аналіз внутрішнього середовища (перша складова) передбачає застосування основних функцій менеджменту та завдяки їх використанню забезпечити ефективну організацію

діяльності промислового підприємства на основі всебічного та максимального можливого використання його потенціалу, складається з восьми етапів [50]:

організаційно-підготовчий, починається з формування робочої групи із провідних фахівців підприємства та залучених експертів;

підбір методичного забезпечення, на якому необхідно правильно зіставити плановий кінцевий результат і застосуванні методики діагностики, що передбачає відбір та обґрунтування методів діагностики за основними критеріями;

збір інформації та її обробка, а також вивчення: регламентів, інструкцій, положень, норм, стандартів, досвіду та ін.;

моделювання на базі корпоративної інформаційної системи;

діагностичне обстеження й виявлення проблемних ситуацій та їх симптоми;

верифікація результатів;

розробка рекомендацій;

підготовка звіту.

Для забезпечення ефективного моніторингу та аналізу стану зовнішнього середовища підприємства (друга складова) доцільно використовувати кращі можливості PEST-аналізу, який зарекомендував себе як дієвий та ефективний інструмент для аналізу тенденцій впливу макросередовища на функціонування підприємств та модель «5 сил» М. Портера для мікросередовища.

Третя складова передбачає використання SWOT-аналізу, розробка та застосування власної матриці, яка надає можливість вибрати кращий сценарій розвитку методом накладання та перебором кращих сценаріїв [58].

Сьогодні підприємство функціонує в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі і тому вирішення поточних власних проблем має застосовувати власні набори відповідних заходів. Оперативне реагування на тенденції змін у конкурентному середовищі та ефективне стратегічне маневрування підприємства забезпечується впровадження системи раннього виявлення конкретного сценарію на основі застосування визначених показників.

Розробка процесу адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища потребує розуміння його керівництвом поточної ситуації на ринку й максимального врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, що повинно ґрунтуватись на достовірній інформації. Послідовність дій та методи, які на нашу думку забезпечать отримання реальних показників необхідних для оперативного управління підприємством, тобто етапи реалізації методичного підходу до управління процесами адаптації сільськогосподарського підприємства до викликів середовища узагальнюючи можна поділити на чотири етапи [61]:

- 1 етап – прогнозування обсягів ринку та ризиків діяльності;
- 2 етап – аналіз ефективності бізнес процесів власного підприємства та конкурентів;
- 3 етап – підсумкова оцінка ситуації на ринку;
- 4 етап – прийняття управлінських рішень та розробка стратегії підприємства.

Важливим є розмежування процесу адаптації з іншими процесами, які забезпечують операційну діяльність підприємства. Основне завдання для фахівців відповідальних за адаптацію – це вироблення і реалізація стратегічних завдань на основі результатів моніторингу зовнішнього середовища та діагностики внутрішнього стану підприємства, аналізі тенденцій змін та кон'юнктури ринку в оперативній та довгостроковій перспективі.

Таким чином, забезпечити успіх сільськогосподарського підприємства в сьогоденних турбулентних умовах можливо лише за умови постійної адаптації до викликів зовнішнього середовища. Це обумовлено постійними змінами в зовнішньому середовищі, на які підприємство не має змоги впливати, а може лише до них пристосовуватися. Процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища включає у себе виконання 7 послідовних етапів, а саме: визначення існуючих можливостей та загроз у зовнішнього середовища, оцінка результатів реалізації адаптаційної стратегії, реалізації адаптаційної стратегії (внесення змін у діяльність

підприємства), коригування адаптаційної стратегії у відповідності до змін зовнішнього середовища, розробка адаптаційної стратегії підприємства, оцінка змін в зовнішньому середовищі підприємства, аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Послідовне виконання наведених етапів дозволяє підприємствам безперервно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та протистояти успішно будь-яким загрозам.

Далі розглянемо способи адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища.

1.3 Способи адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища

Ринкова адаптація системи управління вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами до світового економічного простору зумовлює необхідність опанування принципово нових «правил» взаємодії із зовнішнім оточенням та сприйняття його викликів, тому це потребує застосування сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення його успішного функціонування у зовнішньому середовищі.

Визначальним для забезпечення механізму адаптації є наявність відповідної системи, яка має стати базисом для швидкого реагування на тенденції у зовнішньому середовищі й забезпечувати своєчасне і обґрунтоване впровадження змін у діяльність підприємства. Система забезпечення механізму адаптації підприємства має вмещувати сукупність ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) та пливати на основні потоки на підприємстві (фінансові, матеріальні, інтелектуальні, людські та інформаційно-комунікаційні), щоб забезпечити стабільне та раціональне функціонування основних блоків елементів внутрішнього середовища підприємства

(організаційний, ресурсний, функціональний, науково-технологічний, управління) [67].

Кожне управлінське рішення має бути обґрунтоване, саме тому ключову роль у процесі адаптації відіграє його інформаційно-аналітичне забезпечення, концептуальний підхід до організації якого наведено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу адаптації підприємства [70]

Наведені етапи передбачають формулювання критеріїв оцінки, згідно яких буде оцінюватись характер й ступінь змін зовнішнього середовища підприємств та його внутрішній поточний стан, що враховується системою прийняття управлінського рішення при виборі сценарію адаптації та обґрунтування стратегії адаптації.

Моніторинг змін у зовнішнього середовища відбувається на основі визначених показників, що забезпечує системне уявлення основних тенденцій ключових факторів зовнішнього середовища, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємств сільськогосподарської галузі і є підставою для активації процесів адаптації [47].

Одночасно з моніторингом зовнішнього середовища підприємства відбувається діагностика його внутрішнього стану для ідентифікації наявності та обґрунтування проблеми невідповідності між середовищами (внутрішнім та зовнішнім). Прийняття управлінського рішення, керівництвом підприємства про активізацію процесів адаптації, відбувається на основі співставлення побудованих цілісних інформаційних моделей прогнозування подій зовнішнього середовища із заздалегідь розробленими інформаційними образами підприємства та заготовленими сценаріями, що має бути основою для обґрунтування розробленої стратегії адаптації підприємства до викликів середовища у врахування виявлених тенденцій.

За результатами моніторингу визначається квадрант, в якому знаходить суб'єкт господарювання у теперішній час, що є підставою вибору конкретного стратегічного набору для забезпечення адаптації підприємства відповідно тенденцій змін, що передбачає заходи, які спрямовані на уточнення конкретних стратегій змін, що передбачає заходи, як спрямовані на уточнення конкретних стратегій на всіх необхідних рівнях управлінської ієрархії. Таким чином, вибір стратегічного набору для адаптації промислового підприємства та досягнення його стратегічних і тактичних цілей зводиться до конкретизації комплексу заходів, які необхідно реалізовувати за визначений термін [38].

Пошук шляхів адаптації підприємств – це напрями розвитку в різних областях їх функціонування, які забезпечують економічне зростання та ефективне функціонування в умовах конкуренції. Сьогодні для промислових підприємств необхідна організаційна реструктуризація для перетворення виробничих комплексів у гнучкі структури з широким асортиментом товарної продукції, які зможуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У науковій літературі прийнято виділяти декілька моделей адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища, які наведені на рис. 1.6.

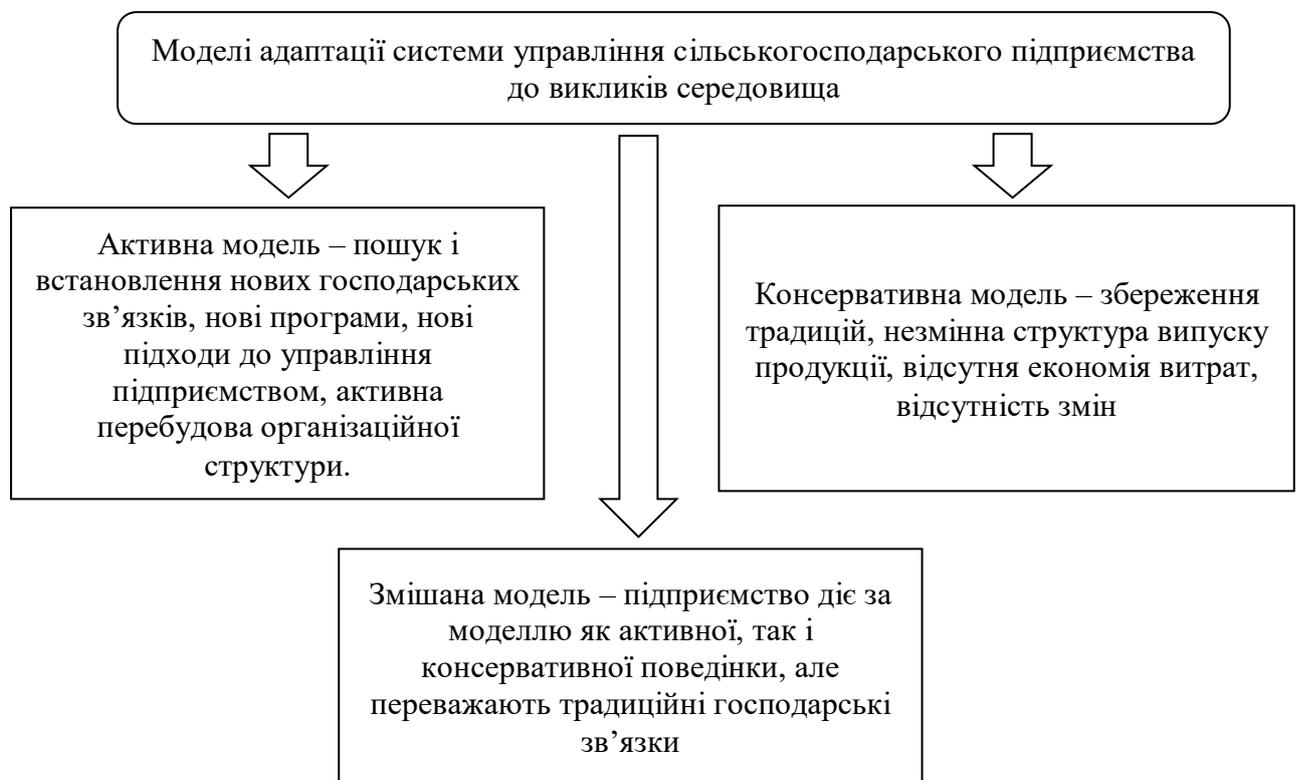


Рисунок 1.6 – Моделі адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища [32]

Економічна складова адаптації до зовнішніх умов спрямована на забезпечення ефективності реалізації адаптаційних заходів. Об'єктом адаптації виступає сфера діяльності підприємства, у роботі якої виявилися негативні впливи кризових умов зовнішнього середовища.

Адаптація підприємств до змін супроводжується застосуванням різних методів управління, націлених на досягнення кінцевих результатів виробничої діяльності. На практиці дана адаптація проводиться шляхом інновацій у сфері організації виробництва, так звані резерви вдосконалення [27]:

резерви поліпшення використання основних фондів – можливість більш повного завантаження виробничих потужностей, підвищення змінності роботи устаткування;

резерви підвищення якості продукції – поліпшення техніко-економічних параметрів виробів, що випускаються;

резерви скорочення часу виробництва (скорочення виробничого циклу, зменшення розмірів виробничих запасів).

Основою ж успішного процесу адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища є постійний моніторинг за змінами в зовнішньому середовищі. Існує велика кількість факторів, які можуть бути віднесені до факторів макросередовища. В загальному фактори макросередовища можна поділити на 4 основних груп: економічні, технологічні, політичні та соціальні. Їх класифікацію наведемо на рис. 1.7.

Усі зазначені групи факторів є життєво важливими для забезпечення успішної діяльності підприємств. Крім того, кожен із наведених вище факторів може впливати не однаково на різні підприємства. Зокрема, одне підприємство може втратити внаслідок появи нових технологій, оскільки не має достатніх фінансових можливостей для цього. У свою чергу інше підприємство виграє, так як має достатні фінансові, наукові та інші можливості щодо впровадження цієї технології та відповідно виграшу в конкурентній боротьбі. Так само й інші фактори можуть позитивно впливати на одне підприємство, але водночас можуть мати згубний вплив на конкурентну позицію іншого підприємства [16].

Підприємства усіх галузей господарювання сприйнятливі до впливу великої кількості факторів. Зокрема, державні закони впливають на стан будь-якої галузі. Уряд може втручатися в окремі питання в будь-який час, залишаючи галузь схильною до політичного впливу. Це включає корупцію

серед політичних партій або конкретні законодавчі закони, такі як трудове законодавство, торговельні обмеження, тарифи і політична стабільність.

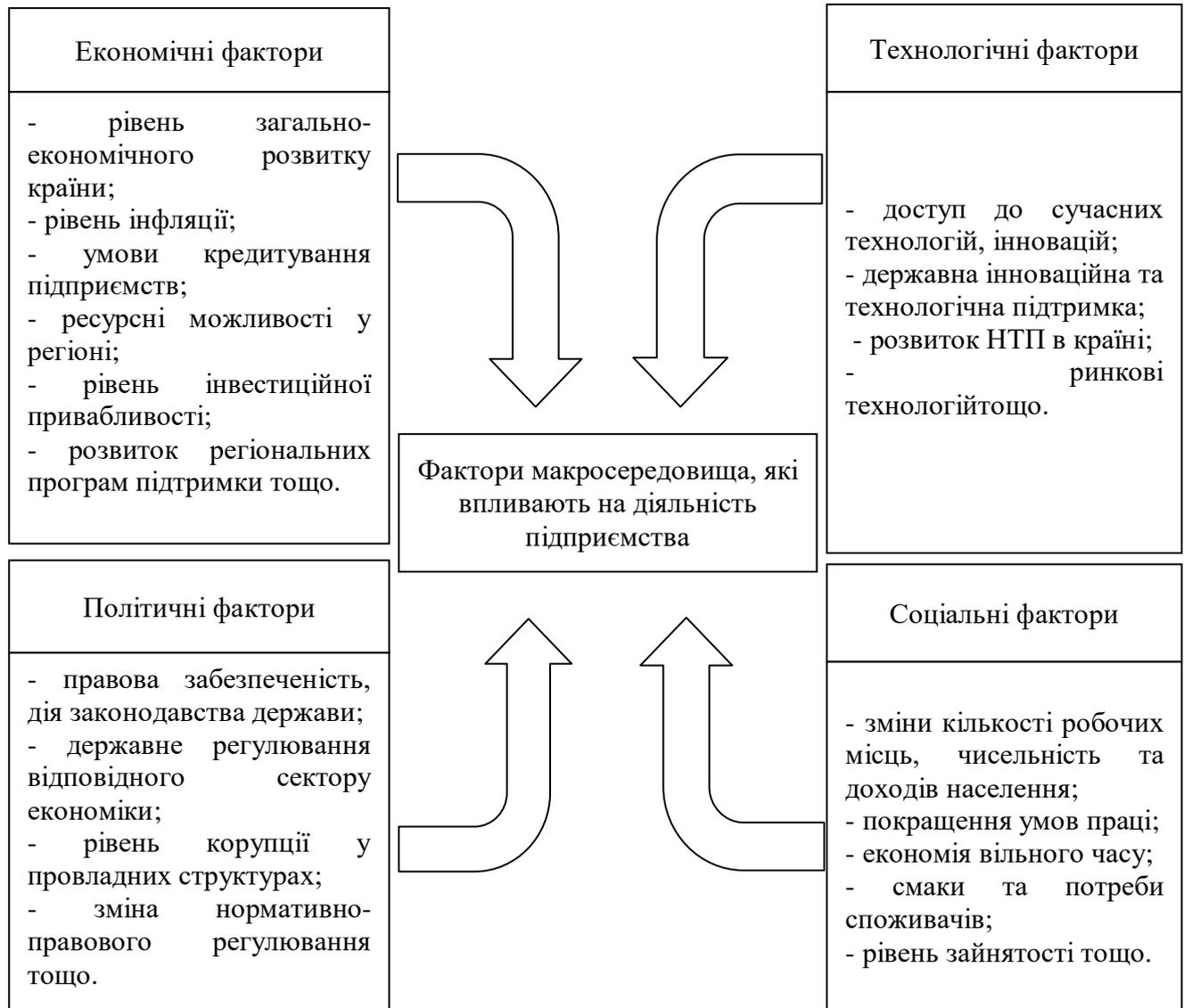


Рисунок 1.7 – Фактори макросередовища, які впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства [10]

Відповідно сільськогосподарські підприємства повинні постійно відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі та відповідним чином реагувати на них. Цього можна досягнути завдяки використанню методів оцінки впливу зовнішнього середовища на систему управління підприємством. На рис. 1.8 наведемо основні методи оцінки впливу зовнішнього середовища на управління підприємством.



Рисунок 1.8 – Методи оцінки впливу зовнішнього середовища на управління підприємством [7]

PEST-аналіз є одним з найбільш давніх та ефективних методів, який використовується для оцінки впливу факторів макросередовища на управління підприємством. Відповідно до своєї аббревіатури PEST-аналіз передбачає «врахування 4 основних груп факторів макросередовища: P – політичних, E – економічних, S – соціальних та T – технологічних».

Наступним методом є SWOT-аналіз, який проводить оцінку не лише факторів макросередовища, але й мікросередовища та факторів внутрішнього середовища. Суть цього методу полягає у визначення можливостей та загроз, які існують в зовнішньому середовища, а також сильних та слабких сторін, які має підприємство. На основі зіставлення стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства можливий вибір найбільш оптимальної стратегії поведінки на ринку [28].

Згідно моделлю п'яти сил М. Портера [77] найбільший вплив на діяльність підприємства мають 5 основних факторів: існуючі конкуренти, постачальники сировини та ресурсів, продукти-замінники, споживачі та потенційні нові конкуренти. Відповідно до цієї моделі кожному підприємству слід сформувавши перелік власних постачальників, споживачів, продуктів-замінників, існуючих конкурентів та потенційно нових конкурентів. Далі визначити вплив їх на управління підприємством. Наприклад, якщо продукція підприємства є унікальна й не існує дешевих її замінників, то така сила не має впливу на нього.

Наступним методом оцінки впливу зовнішнього середовища на управління підприємством є економіко-математичні методи. Вони є найбільш сучасними та їх використання передбачає роботу з сучасним програмним забезпеченням, зокрема MS Excel. Суть цих методів зводиться до оцінки впливу окремих факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства. У табл. 1.3 наведено порівняльну характеристику методів оцінки вплив зовнішнього середовища на управління підприємством.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика методів оцінки вплив зовнішнього середовища на управління підприємством (складено автором на основі [10, 12, 27, 31, 34, 77])

Назва методу	Фактори, які розглядаються	Зміст методики	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори макросередовища	Оцінка факторів, які впливають на підприємство вимірюється у балах експертним способом	Простота та зручність у використанні. Можливість оцінки основних факторів макросередовища	На враховує кількісну оцінку факторів. Високий рівень суб'єктивізму. Не досліджує фактори мікросередовища
SWOT-аналіз	Фактори зовнішнього (загрози, можливості) та внутрішнього (сильні, слабкі) середовища	Визначення загроз та можливостей, сильних і слабких сторін з подальшим їх співставленням	Простота у використанні. Висока гнучкість та безлічі варіантів побудови. Дозволяє врахувати велику кількість факторів	Необхідне складання окремої профільної таблиці. Потребує значного часу. Суб'єктивна оцінка.
Модель п'яти сил М. Портера	Існуючі та нові конкуренти, споживачі, постачальники, продукти-замінники	Визначаються основні учасники по п'яти силах та проводиться оцінка їх впливу	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на підприємство.	Необхідність для проведення аналізу кваліфікованих кадрів зі спеціальною підготовкою.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5
Метод «5 × 5» А.Х. Мескома	Інформація якою володіє підприємство	На основі зібраної інформації визначаються 5 факторів за кожним з 5 пунктів	Простота та легкість у використанні. Дозволяє виділити найбільш значущі 5 факторів	Високий рівень суб'єктивізму, ймовірність отримання не точних результатів. Складність прогнозування
Економіко-математичні методи	Фактори, які кількісно виміряні	За допомогою програмного забезпечення визначається рівень впливу окремих факторів на результати діяльності підприємства	Надає можливість дослідити рівень впливу зміни окремих факторів на формування кінцевого результату. Здійснює прогнозування на перспективу.	Потребують спеціальних знань у дослідника. Перенесення минулих закономірностей на майбутні періоди. Необхідна великої кількості даних.

Як бачимо, кожному з методів оцінки зовнішнього середовища характерні як переваги, так і недоліки. Тому більшість науковців схиляється до думки, що підприємствам слід використовувати одночасно декілька методів. Такий підхід дозволить отримати максимально точні результати.

Таким чином, зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств є досить турбулентним. Відповідно до цього існує постійна потреба у оцінці зовнішнього середовища підприємства та адекватній реакції на нього. Сьогодні прийнято виділяти три моделі адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища: активна, консервативна та змішана. Основою ефективною системи адаптації підприємства є проведення систематичної оцінки стану зовнішнього середовища. Для цього використовуються такі методи, як: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, метод «5 × 5» А.Х. Мескома, а також економіко-математичні методи.

Висновки до розділу 1

У ході дослідження питання першого розділу, можна зробити висновки наступні висновки:

1. Дано характеристику системі управління сільськогосподарським підприємством. Для забезпечення стабільної діяльності сільськогосподарських підприємства, досягнення поставлених цілей необхідна наявність відповідної системи управління. Загалом під управлінням слід розуміти процес планування, організації, мотивації та контролю для досягнення поставлених цілей.

2. Розглянуто процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища. Процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища включає у себе виконання 7 послідовних етапів, а саме: визначення існуючих можливостей та загроз у зовнішнього середовища, оцінка результатів реалізації адаптаційної стратегії, реалізації адаптаційної стратегії (внесення змін у діяльність підприємства), коригування адаптаційної стратегії у відповідності до змін зовнішнього середовища, розробка адаптаційної стратегії підприємства, оцінка змін в зовнішньому середовищі підприємства, аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Визначено способи адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища. Зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств є досить турбулентним. Сьогодні прийнято виділяти три моделі адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища: активна, консервативна та змішана. Основою ефективною системи адаптації підприємства є проведення систематичної оцінки стану зовнішнього середовища. Для цього використовуються такі методи, як: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, метод «5 × 5» А.Х. Мескома, а також економіко-математичні методи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СФГ «НАДІЯ» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СФГ «Надія»

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є сільськогосподарське фермерське господарство «Надія» (далі – СФГ «Надія»). Свою господарську діяльність досліджуване товариство проводить на території Полтавської області за адресом: Глобинський район, с. Великі Кринки, вулиця Вишнева, буд. 2. Функціонує СФГ «Надія» у галузі аграрного виробництва шляхом взяття в оренду пайомих земель громадян с. Великі Кринки та прилеглих населених пунктів. Власниками СФГ «Надія» є три особи: Вертебний Анатолій Іванович з часткою у 62,5 %, Вертербна Даринка Анатоліївна з часткою 12,5 % та Вертебна Марина Олександрівна з часткою 12,5 %. Директором досліджуваного сільськогосподарського фермерського господарства є Вертебний Анатолій Іванович, який є головним його бенефіціаром. У табл. 2.1 наведемо коротку загальну характеристику досліджуваного товариства.

Таблиця 2.1 – Коротка загальна характеристика СФГ «Надія»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Сільськогосподарське фермерське господарство «Надія»
2	Скорочена назва підприємства	СФГ «Надія»
	Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
3	Адреса	Полтавська область, Глобинський район, с. Великі Кринки, вулиця Вишнева, буд. 2
4	Код ЄДРПОУ	30665712
5	Дата реєстрації	31.12.1999
6	Керівник	Вертебний Анатолій Іванович
7	Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових та технічних культур

Проводить свою діяльність СФГ «Надія» виключно на території Глобинського району. Займається лише вирощування продукції рослинництва, зокрема: кукурудзи, соняшнику, пшениці, ячменю та сої. У всьому СФГ «Надія» керується чинними вітчизняними нормативно-правовими актами, зокрема: Конституцією України, Господарським, Податковим та Цивільним кодексами України, Кодексами законів про працю, Законом України «Про фермерське господарство» тощо. Головним внутрішнім документом СФГ «Надія» є статут, у якому визначені основні напрямки діяльності фермерського господарства, обов'язки учасників тощо.

Згідно статуту СФГ «Надія» здійснює три основні види діяльності, які наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Основні види діяльності СФГ «Надія»

Основний дохід СФГ «Надія» забезпечує діяльність з вирощування та реалізації продукції рослинництва. Окрім цього фермерське господарство надає послуги приватним особам щодо обробітку їх землі, послуги комбайну тощо. На ринку Глобинського району досліджуваному фермерському господарству доводиться конкурувати з великою кількістю аграрних підприємств, зокрема: СФГ «Ілона», ФГ «Арсенал-2020», СФГ «Златопіль», СФЕГ «Горизонт», СФГ «Зеніт», СФГ «ГАРТ», СФГ «Жовтень-2011», ПСП «Промінь», СФГ «ЛАН», СФГ «Верест», СФГ «Зоря», СФГ «Астра» та інші. Сьогодні конкуренція на вітчизняному ринку серед аграрних компаній досить велика.

СФГ «Надія» потрібно постійно удосконалюватися, підвищувати ефективність основних бізнес-процесів, що залишатися конкурентоспроможним на ринку. До головних конкурентних переваг СФГ «Надія» слід віднести:

- вигідне географічне розташування;
- високу репутацію у с. Великі Кринки;
- орієнтацію на соціально-відповідальний бізнес;
- наявність власного автопарку тракторів, комбайнів та іншої сільськогосподарської техніки тощо.

Споживачами продукції СФГ «Надія» є місцеві жителі с. Великі Кринки, які купують продукцію сільськогосподарського призначення для власних потреб, а також комбікормові та борошно-мельні заводи, елеватори тощо. СФГ «Надія» у власності має власні склади, де восени після збору врожаю зберігає його. Це дозволяє фермерському господарству реалізовувати продукцію весною, коли вартість на неї, як правило, підвищується.

Значний вплив на діяльність СФГ «Надія» має організаційна структура управління, яка відображає зв'язки між різними структурними підрозділами. На СФГ «Надія» сформована лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка типова для більшості сільськогосподарських підприємств. Схематично організаційна структура управління СФГ «Надія» наведена на рис. 2.2. Відповідно до неї головним органом управління є голова фермерського господарства. Контролюючі органи управління як ревізійна комісія чи наглядова рада відсутні, що зумовлені специфікою такої організаційно-правової форми як фермерське господарство. Голова фермерського господарства є ключовою особою на СФГ «Надія» та відповідає за прийняття стратегічно важливих управлінських рішень. У його підпорядкуванні знаходяться такі працівники, як: головний бухгалтер, головний агроном, завідувач складом та головний інженер. Кожен керівник очолює відповідний структурний підрозділ та здійснює керівництво ним.

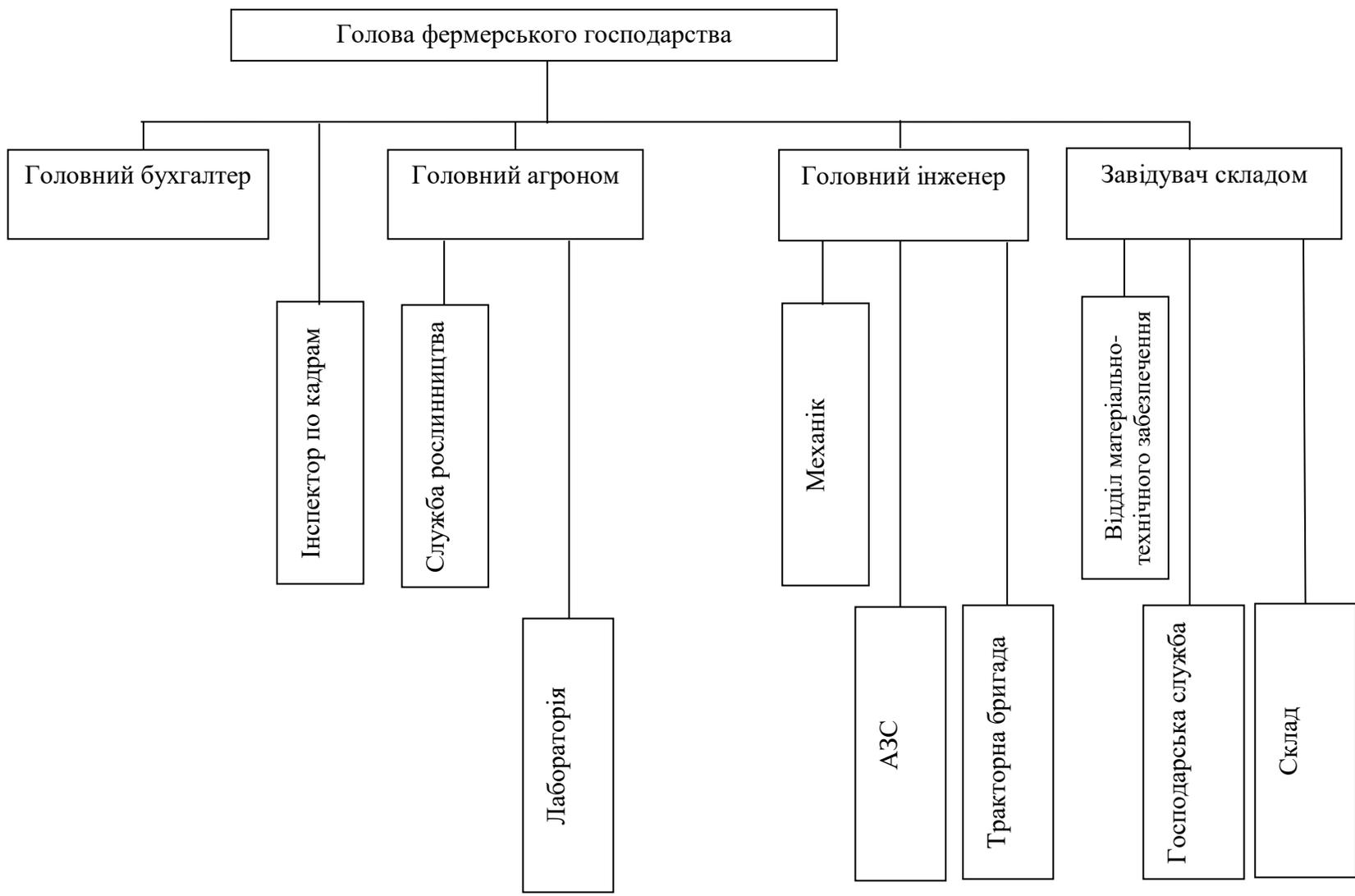


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління СФГ «Надія»

Зауважимо, що на СФГ «Надія» у організаційну структуру управління включені усі ключові посади та структурні підрозділи. У майбутньому розширення турдового штату можливо лише за умови збільшення обсягів орендної землі. СФГ «Надія» проподить активну роботу із залучення нових пайовиків. Для цього щорічно підвищує орендну плату, станом на кінець 2020 р. фермерським господарством в середньому сплачено 6 тис. грн. за 1 га орендної землі. Також працівники СФГ «Надія» беруть участь у допомозі пенсіонерам щодо забезпечення їх деревом для опалення будинків, на день похилого віку пайовикам-пенсіонерам вручають подарункові пакунки з продуктами першої необхідності. Сьогодні СФГ «Надія» у обробітку перебуває 4 тис. га землі. У планах керівництва СФГ «Надія» збільшення до кінця 2025 р. орендної землі до 5 тис. га землі.

Ключове значення для діяльності СФГ «Надія» має персонал, тому доцільним є проведення аналізу його складу та структури. У табл. 2.2 наведемо характеристику та динаміку загальної структури персоналу СФГ «Надія».

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу СФГ «Надія» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018р.		2019 р.		2020р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018р.	2019р.
Управлінський персонал	12	28,2	12	18,58	14	29,2	1	2,5
У тому числі:								
керівники	4	10,2	4	8,9	5	10,42	0,22	1,52
спеціалісти	6	15,4	7	15,6	8	16,68	1,28	1,08
технічні працівники	1	2,6	1	2,2	1	2,1	(0,5)	(0,01)
Виробничий персонал	28	71,8	33	73,3	34	70,8	(1)	(2,5)
Разом	39	100	45	100	48	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	2,33	-	2,75	-	2,43	-	x	x

Загальна чисельність персоналу СФГ «Надія» має тенденцію до зростання з 39 працюючих у 2018 р. до 45 осіб у 2019 р. та до 48 осіб на кінець 2020 р. У структурі персоналу переважає виробничий персонал, який у 2019 р. займає 70,8 % питомої ваги, що на 1 % менше за 2018 р. та на 2,5 % менше від 2019 р. Хоча у абсолютних значеннях кількість виробничого персоналу зростає постійно й на кінець 2020 р. складає 34 особи. У свою чергу управлінський персонал нараховував 12 осіб протягом 2018-2019 рр., а у 2020 р. збільшився на 2 особи. Питома вага управлінського персоналу в 2020 р. складає 29,2 %, що на 1 % та 2,5 % більше за попередній роки відповідно. Загалом структура персоналу СФГ «Надія» є типовою для більшості аграрних підприємств, де переважає виробничий персонал. Можна спрогнозувати, що надалі зі збільшенням орендної землі фермерське господарство буде розширювати штат працюючих.

На рис. 2.3 наведено динаміку загальної чисельності працівників СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

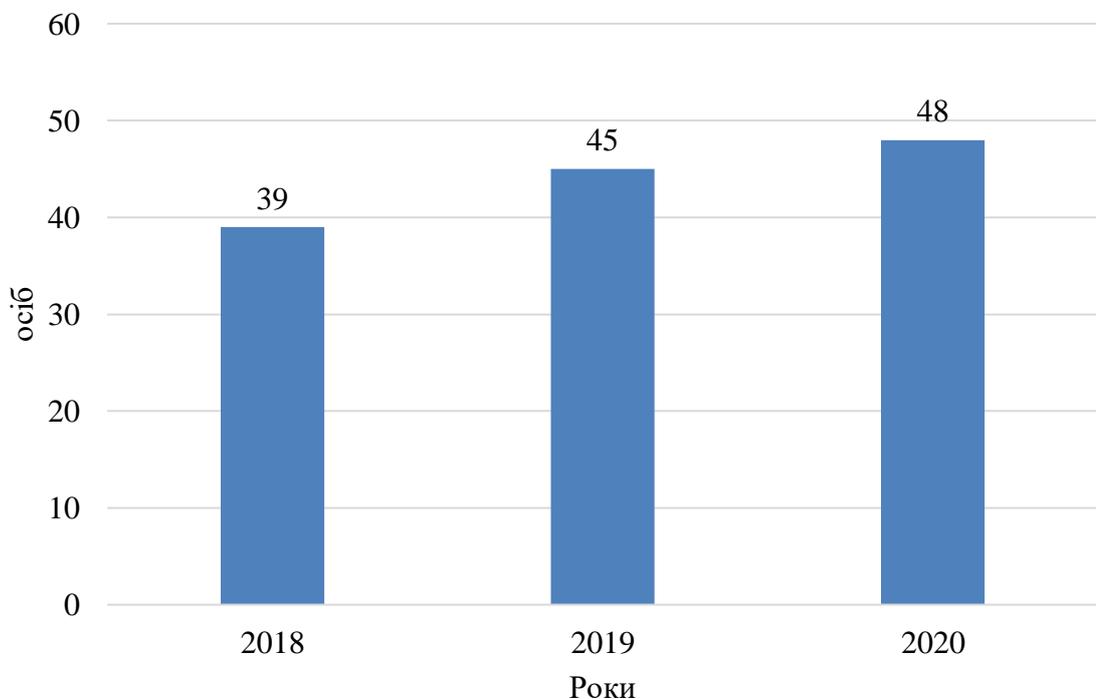


Рисунок 2.3 – Динаміка загальної чисельності працівників на СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

Важливе значення у питанні управління персоналом має вікова структура персоналу. Особливе значення це має для фермерських господарств, адже в селах спостерігається демографічна криза пов'язана зі старінням населення. У табл. 2.3 наведено характеристику та динаміку вікової структури персоналу СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	3	7,69	4	8,89	5	10,42	2,73	1,53
25-49 років	16	41,03	19	42,22	19	39,58	(1,45)	(2,64)
50-59 років	18	46,15	20	44,45	23	47,92	1,77	3,47
60-65 років	2	5,13	2	4,44	1	2,08	(3,05)	(2,36)
Пенсійного віку	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	39	100	45	100	48	100	x	x

З наведеного аналізу можемо зробити висновок, що на СФГ «Надія» працюють особи різної вікової категорії, не має лише осіб пенсійного віку. У переважній більшості працівники СФГ «Надія» відносять до двох вікових груп% від 25-49 років та 50-59 років. При цьому, що частка останніх постійно зростає, а перших зменшується. Працівників віком 50-59 років на СФГ «Надія» у 2020 р. нараховувалося 23 особи, що складає 47,92 % усіх працюючих. Це на 1,77 % більше від 2018 р. та на 3,47 % більше від 2019 р. Також помітна тенденція щодо збільшення кількості працюючої молоді віком 15-24 років з 3 осіб у 2018 р. до 5 осіб на кінець 2020 р. Кількість осіб вікової категорії 60-65 років зменшується з 2 осіб до 1 особи.

Загалом можемо констатувати, що на СФГ «Надія» працюють особи різних вікових груп. Основу трудового потенціалу формують працівники вікової групи 50-59 років.

Кваліфікація персоналу в значній мірі залежить від рівня освіти. Тому в табл. 2.4 надано характеристику та динаміку освітньої структури персоналу досліджуваного сільськогосподарського фермерського господарства.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	5	12,82	5	11,11	4	8,33	(4,49)	(2,78)
Початковий рівень вищої освіти	25	64,1	31	68,89	34	70,84	6,74	1,95
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	4	10,26	4	8,89	4	8,33	(1,93)	(0,56)
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	5	12,82	5	11,11	6	12,5	(0,32)	1,39
Разом	39	100	45	100	48	100	x	x

На СФГ «Надія» спостерігається незначна кількість працівників з вищою освітою. Так, у 2020 р. лише 6 осіб мали другий рівень вищої освіти «магістра», що становить 12,5 % від усіх працюючих. Позитивним є збільшення таких осіб на 1 особу порівнюючи з попередніми роками. Працівники, які мають перший рівень вищої освіти «бакалавр» на СФГ «Надія» становить 4 особи. Найбільша питома вага припадає на працівників, які мають початковий рівень вищої освіти, їх частка на СФГ «Надія» становить 70,84 %, що на 5,74 % та 1,95 % більше за два попередні роки відповідно.

Про задоволеність умовами праці на СФГ «Надія» свідчать показники плинності, тобто кількості звільнених працівників. У табл. 2.5 наведено характеристику та динаміку показників плинності персоналу СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5– Характеристика та динаміка показників плинності персоналу СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,35	0,38	0,46	0,11	0,08
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,37	0,39	0,53	0,16	0,14
Коефіцієнт плинності кадрів	0,37	0,39	0,53	0,16	0,14
Коефіцієнт абстенцеїзму	0,2	0,15	0,1	-0,1	-0,05
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	-	-	-	-	-

З наведених даних можемо спостерігати досить високі коефіцієнти вибуття та плинності персоналу на СФГ «Надія». Це пов'язано з сезонною роботою фермерського господарства. Традиційно для більшості аграрних підприємств СФГ «Надія» на період зими звільняє персонал за власним бажанням. У цей період часу вони мають змогу стати на облік в центр зайнятості. З початком же весняних польових робіт на сільськогосподарських угіддях СФГ «Надія» знову набирає персонал. Відповідно коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. складає 0,53, що на 0,16 та 0,14 вище за 2018-2019 рр. при цьому коефіцієнт оновлення персоналу у 2020 р. становив 0,46.

Загалом на СФГ «Надія» ведеться активна робота щодо прийому/звільнення персоналу. Даним питанням на СФГ «Надія» займається інспектор по кадрам.

У табл. 2.6 наведемо структуру та склад фонду заробітної плати СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+;-) 2020 р. від			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%
1. Фонд заробітної плати всього	2753,6	100	3142,2	100	3729,3	100	975,7	x	587,1	x
В тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	2353,2	85,46	2596,7	82,64	2919,2	78,28	566	(7,18)	322,5	(4,36)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	400,4	14,54	545,5	17,36	810,1	21,72	409,7	7,18	264,6	4,36
З нього:										
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	181,5	6,59	198,7	6,32	266,9	7,16	85,4	0,57	68,2	0,84
- премії за виробничі результати	218,9	7,95	346,8	11,04	543,2	14,57	324,3	6,62	196,4	3,53
1.3 Інші виплати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Загальний фонд оплати праці на СФГ «Надія» щорічно збільшується під впливом загального зростання кількості працюючих, а також збільшення мінімальної заробітної плати. У 2020 р. його розмір склав 3729,3 тис. грн., що на 975,7 тис. грн. більше за 2018 р. та на 587,1 тис. грн. більше від 2019 р. Питома вага фонду основної заробітної плати у 2020 р. складає 78,28 %, що на 7,18 % та 4,36 % менше від 2018-2019 рр. відповідно. Це свідчить про те, що більшу частина заробітної плати на СФГ «Надія» працівники отримують як основну. Фонд додаткової заробітної плати, який передбачає різні премії у 2020 р. складає 810,1 тис. грн. або 21,72 %, що на 7,18 % та 4,36 % більше від 2018-2019 рр. відповідно. Дані зміни свідчать про те, що на СФГ «Надія» зростає вага премії та різних заохочувальних стимулів.

Таким чином, СФГ «Надія» є одним з фермерських господарств Полтавщини, яке відноситься до малих за чисельністю працюючих осіб. На кінець 2020 р. кількість працівників складала 48 осіб. Організаційна структура управління СФГ «Надія» є лінійно-функціональною. Керівництво СФГ «Надія» здійснюється головою фермерського господарства, який безпосередньо є і його засновником. У розпорядженні СФГ «Надія» за результатами 2020 р. є 4 тис. га орендної землі на яких воно вирощує продукцію рослинництва: соняшник, кукурудзу, пшеницю, ячмінь та сою. Середній розмір виплати орендної плати на СФГ «Надія» складає 6 тис. грн.

Далі доцільно провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності досліджуваного сільськогосподарського фермерського господарства.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності СФГ «Надія»

Для кожного підприємства важливо проводити прибуткову діяльність. Прибуток виступає головним драйвером розвитку, дозволяє поліпшувати умови праці, впроваджувати останні досягнення науки та техніки, забезпечувати зростання заробітної плати працівникам та дивідендів власникам тощо. Ускладнює стабільний розвиток сільськогосподарських підприємств їх висока залежність від погодних умов та інших факторів. Тому його фінансово-господарські результати роботи залежать не лише від самого сільськогосподарського підприємства. Вбачається актуальним проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності СФГ «Надія». Для цього скористаємося його офіційною фінансовою звітністю за 2018-2020 рр., а саме формою 1 «Баланс» та формою 2 «Звіт про фінансові результати».

Основні фінансово-економічні показники СФГ «Надія» наведені у Додатку В. Нижче наведемо короткий аналіз основних його фінансово-економічних показників.

Аналізуючи проведені розрахунки виявлено ряд негативних змін. Передусім слід відмітити, що розміри як сукупного, так і власного капіталу СФГ «Надія» зменшуються. У 2020 р. середня вартість сукупного капіталу фермерського господарства складала 5401,75 тис. грн., що на 18,25 % та 7,94 % менше за 2018-2019 рр. Його зменшення у тому числі відбулося й на фоні зменшення розміру середньої вартості власного капіталу. Останній у 2020 р. складав 4898,15 тис. грн., що на 914,7 тис. грн. (15,74 %) менше від 2018 р. та на 355,8 тис. грн. (6,77 %) менше за 2019 р. Динаміку цих показників графічно зображено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

Зростання середньорічної вартості основних засобів свідчить про придбання нових технологій на СФГ «Надія». Це є позитивним та досить

важливим оскільки товариство придбаває нову техніку, яка вжалива у сільському господарстві. Зокрема, з останніх придбань слід відмітити комбайн, а також трактор з плугом. Динаміка середньорічної вартості основних засобів СФГ «Надія» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.5.

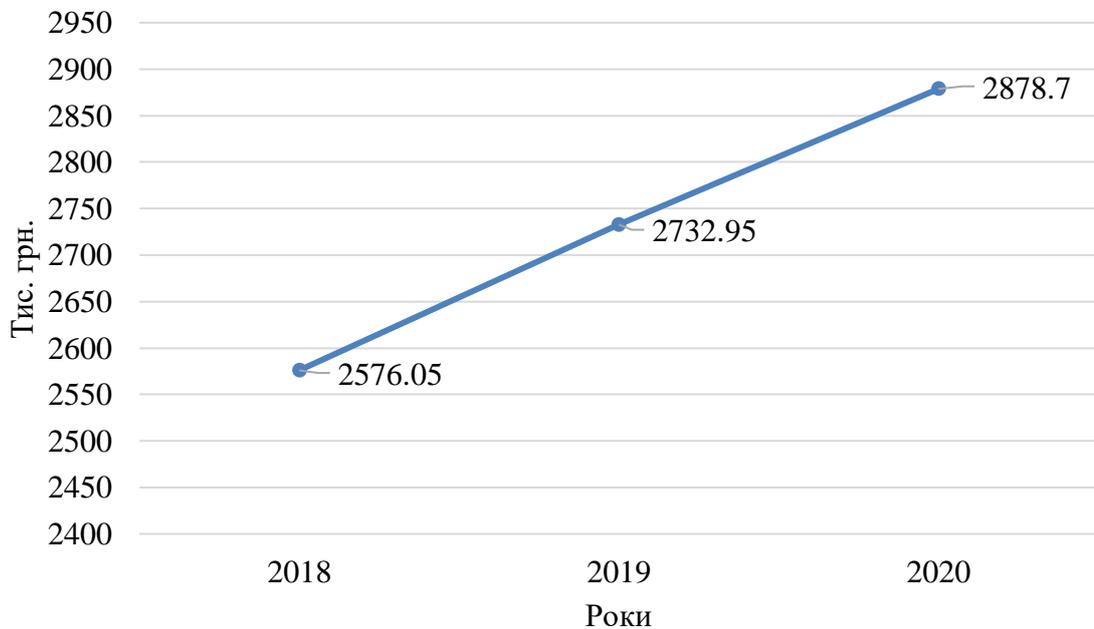


Рисунок 2.5 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

На СФГ «Надія» щорічно зменшуються залишки оборотних активів, що може свідчити про зниження платоспроможності фермерського господарства. У 2020 р. їх розмір складав 2523,05 тис. грн., що на 7,41 % менше від 2018 р. та на 19,51 % менше за 2019 р.

СФГ «Надія» протягом останніх років значно збільшило кількість орендної землі. Відповідно до цього було залучено додаткову кількість співробітників. У 2020 р. на фермерському господарстві нараховувалося 48 осіб, що на 9 осіб більше за 2018 р. та на 3 особи більше за 2019 р.

Важливим економічним показником є чистий дохід від реалізації продукції. На СФГ «Надія» його розмір має різні зміни, у 2018 р. складає 5740,9 тис. грн., у 2019 р. зростає до 6486,4 тис. грн., а уже в 2020 р. знижується на 1141,2 тис. грн. Різні зміни чистого доходу від реалізації продукції на

СФГ «Надія» зумовлені різними погодно-кліматичними умовами. Урожайність продукції рослинництва у значній мірі залежить від погодніх умов. На рис. 2.6 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції СФГ «Надія» за 2018-2019 рр.

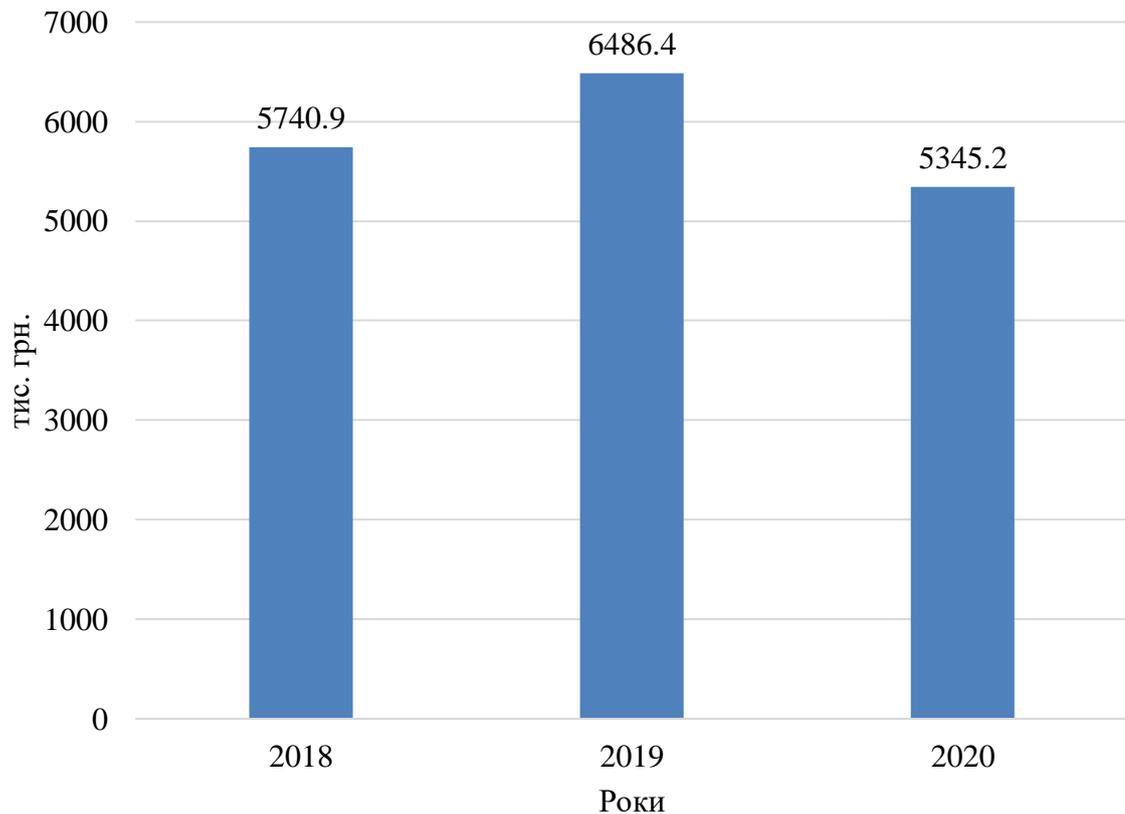


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (послуг) СФГ «Надія» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Позитивним є зменшення собівартості реалізації СФГ «Надія» у 2020 р. на 6,89 % у порівнянні з 2018 р. та на 17,59 % відносно 2019 р. Цього фермерське господарство домоглося завдяки більш економному використанню матеріальних ресурсів.

Розмір середньомісячної заробітної плати на СФГ «Надія» у 2020 р. склав 6474,48 тис. грн., що на 10,04 % вище від 2018 р. та на 11,27 % більше від 2019 р. На СФГ «Надія» щорічно проводиться робота по підвищенню рівня

заробітної плати, виплаті щорічних премій, стимулювання персоналу до високоефективної роботи тощо.

Головним показником, який характеризує ефективність діяльності СФГ «Надія» є чистий прибуток. Проведений аналіз дозволив виявити, що у 2018 р. фермерське господарство не отримувало прибутків, так як отримало збиток у розмірі 22,1 тис. грн. Водночас протягом 2019-2020 рр. ситуація кардинально покращилася і СФГ «Надія» зміг вийти на прибутковий рівень. Так, у 2020 р. фермерське господарство змогло отримати чистий прибуток в розмірі 177,6 тис. грн., що на 20,4 тис. грн. більше від попереднього року. Динаміка чистого прибутку СФГ «Надія» у 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.7.

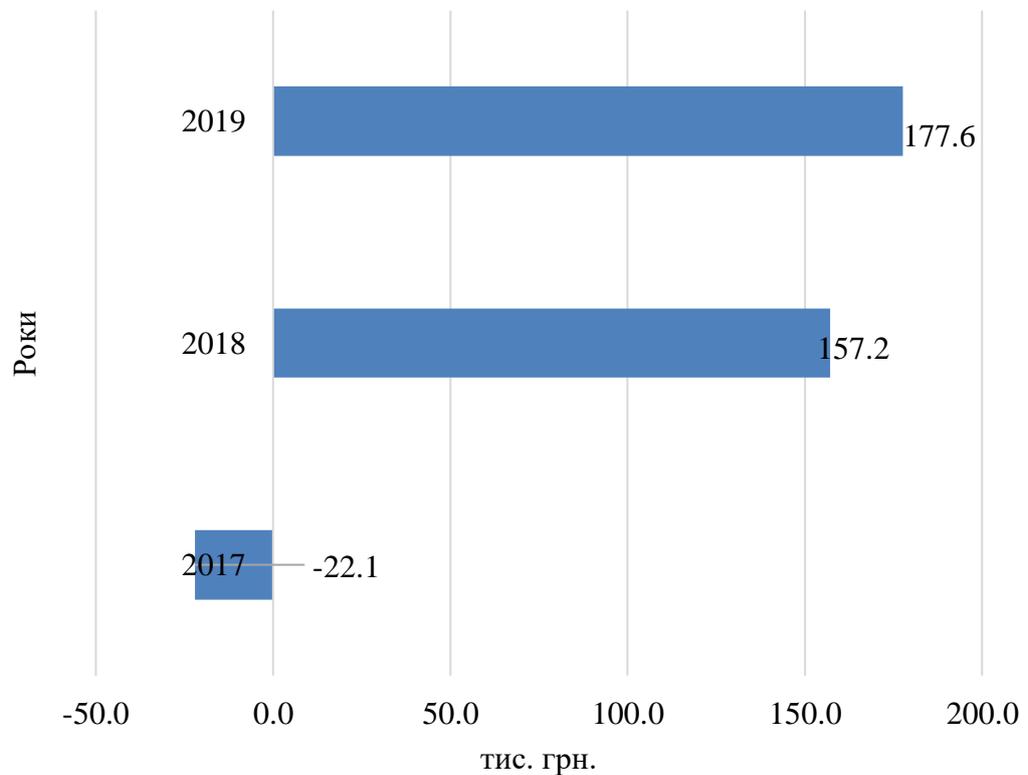


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку СФГ «Надія» у 2018-2020 рр.

Негативним є щорічне зменшення продуктивності праці працівників з 147,2 тис.грн./особу до 111,36 тис.грн./особу на кінець аналізованого періоду. Це свідчить про те, що персонал СФГ «Надія» став працювати менш ефективно. Головні причини цьому можуть критися як у незадовільних умовах праці,

низькій заробітній платі, так і загальному зменшенню виробництва, пов'язаного з негативними погодно-кліматичними умовами.

Також однією з суттєвих проблем СФГ «Надія» може стати неналежний стан основних засобів. Оскільки коефіцієнт зносу основних засобів хоч і має не великий показник, але зростає. Так, у 2020 р. даний коефіцієнт склав 0,36, що на 0,04 більше від 2018 р. та на 0,05 вище за 2019 р.

У 2020 р. основні засоби на СФГ «Надія» стали експлуатуватися менш ефективно про що свідчить показник фондівдачі. У 2020 р. він склав 1,9 грн./грн., що на 13,6 % та 20,8 % менше за 2018-2019 рр. відповідно. Динаміка фондівдачі СФГ «Надія» у 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.8.

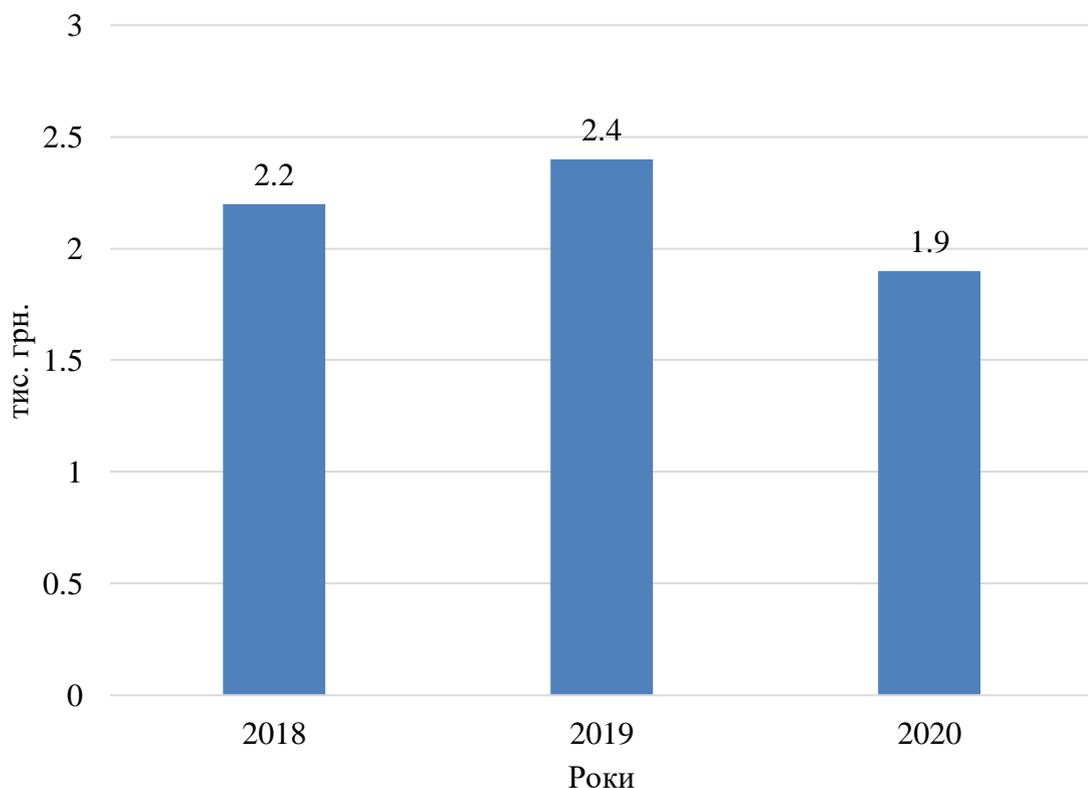


Рисунок 2.8 – Динаміка фондівдачі СФГ «Надія» за 2018-2020 рр.

Зменшення показники середнього періоду обороту оборотних засобів на СФГ «Надія» з 253 днів до 170 днів свідчить про поліпшення ділової активності досліджуваного фермерського господарства. Це зумовлено більш ефективним використанням оборотних засобів на СФГ «Надія».

Про ефективність функціонування СФГ «Надія» та раціональне використання ресурсів свідчать показники рентабельності. Проведений їх розрахунок показує позитивне зростання протягом 2018-2020 рр. Такі показники як рентабельність сукупного та власного капіталу, а також рентабельність продукції має тенденцію щодо зростання. Графічно їх динаміка наведена на рис. 2.9.

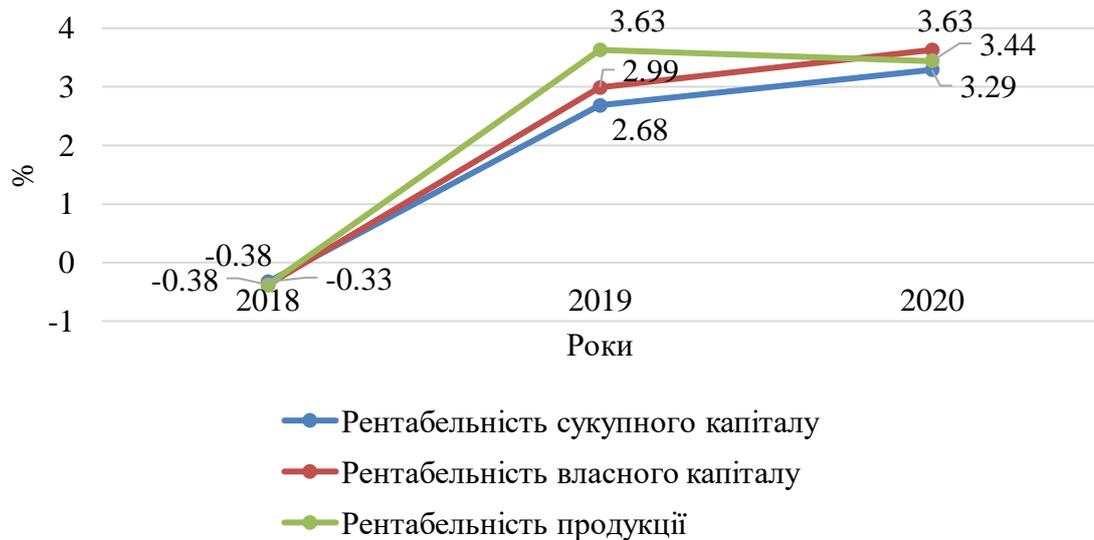


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності СФГ «Надія» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Як бачимо, у 2018 р. усі розраховані показники рентабельності СФГ «Надія» мали від’ємні значення. Це свідчить про нефективну господарську діяльність фермерського господарства та нефективне використання ресурсів. Протягом 2019-2020 рр. ситуація змінилася і показник рентабельності усіх показників мав додатне значення, це обумовлено прибутковою діяльністю СФГ «Надія» у цей період часу.

Таким чином, проведений аналіз показав, що СФГ «Надія» протягом 2019-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. За результатами 2020 р. фермерське господарство отримало чистий прибуток в розмірі 177,6 тис. грн. Водночас ще у 2018 р. СФГ «Надія» отримувало збитки від своєї діяльності. Відтак можемо констатувати про підвищення ефективності господарської діяльності СФГ «Надія». З негативних моментів слід відзначити зниження

продуктивності праці з 147,2 тис.грн./особу до 111,36 тис.грн./особу, а також зменшення чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р. на 1141,2 тис. грн. порівняно з 2019 р. Такі негативні зміни зумовлені впливом ряд негативних факторів зовнішнього середовища. Тому далі проведемо аналіз особливостей існуючого процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища.

2.3 Особливості існуючого процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища

СФГ «Надія», як і будь-яке сільськогосподарське підприємство, піддається більшого впливу факторам зовнішнього середовища. Оскільки як мінімум майбутні урожаї залежать від відповідних погодно-кліматичних умов, на які СФГ «Надія» фактично не може жодним чином впливати. До того ж ряд кризових подій, такі як: девальвація національної валюти, підвищення вартості насіннєвого матеріалу, мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів, ескалація військового конфлікту на сході України, часті зміни у податковому законодавстві, зняття мораторію на продаж землі вносять суттєві корективи та ризики у діяльності СФГ «Надія». Зважаючи на досить мінливе та турбулентне зовнішнє середовище для СФГ «Надія» на перший план виходить адаптація системи управління до викликів середовища існування.

Зауважимо, що на СФГ «Надія» адаптація до викликів середовища зводиться до оцінки та аналізу ситуації та вжиття відповідних заходів. За даний процес на фермерському господарстві відповідає вище керівництво у складі: голови фермерського господарства, головного агронома, головного інженера, а також головного бухгалтера. Вони шляхом колективного обговорення ринкової ситуації приймаються відповідні рішення спрямовані на адаптацію до викликів середовища.

Адаптація до викликів середовища СФГ «Надія» здійснюється через моніторинг ринкової кон'юктури. Відповідно до чого обов'язковим є збір, аналіз та оцінка інформації щодо поточного та майбутнього стану зовнішнього середовища. На основі даної інформації вище керівництво СФГ «Надія» приймає відповідні рішення щодо адаптації до цих умов, обирає стратегію поведінки, вживає заходи спрямовані на нейтралізацію негативного впливу тощо.

Загалом існуючий процес адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища представлено на рис. 2.10.

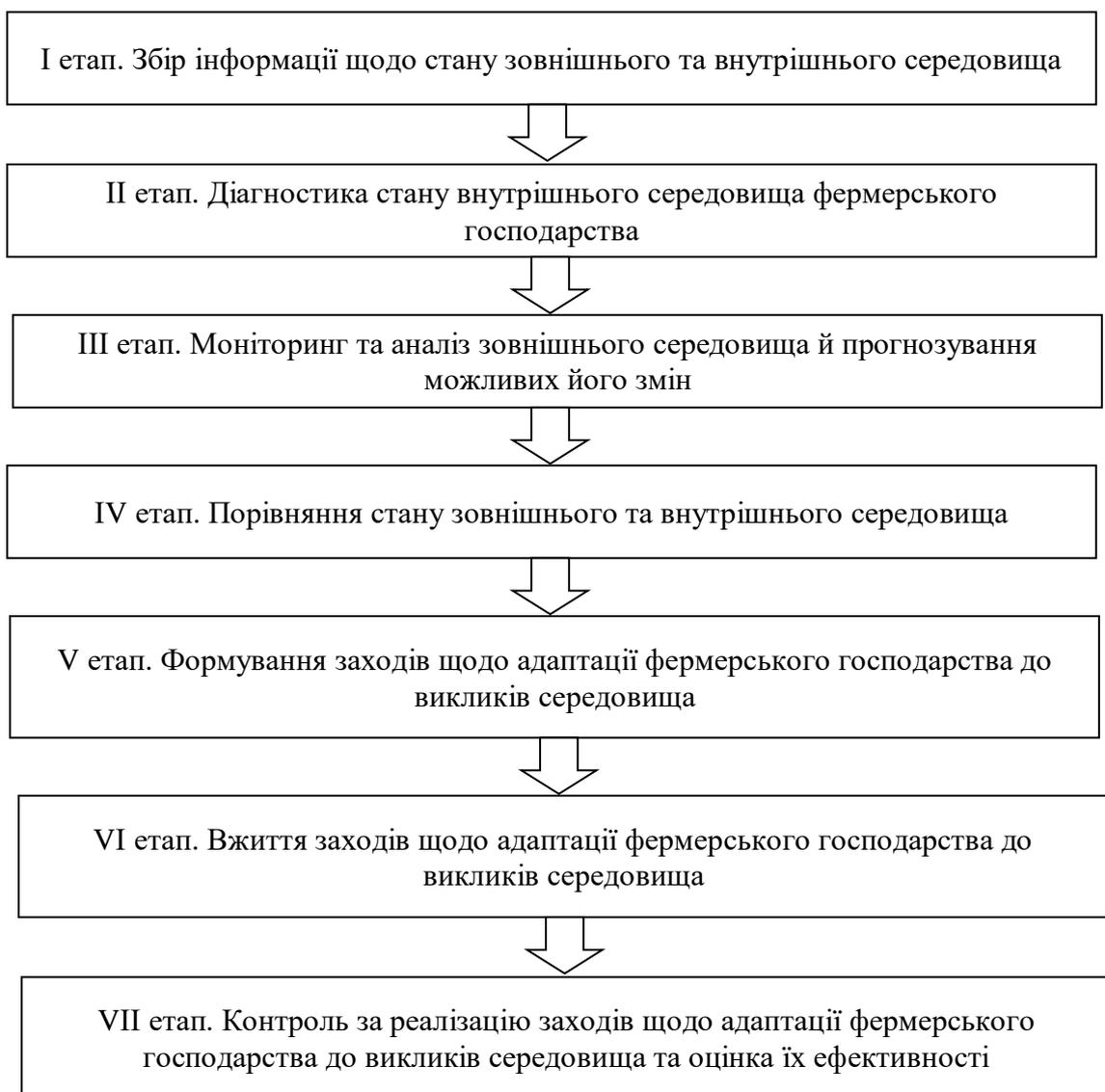


Рисунок 2.10 – Існуючий процес адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища

Відповідно до даного процесу на першому етапі керівництво СФГ «Надія» збирає усю необхідну інформацію щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Інформація внутрішнього середовища включає дані щодо стану: фінансового положення, маркетингової діяльності, кадрової складової, а також внутрішніх бізнес-процесів. Інформація щодо стану зовнішнього середовища включає дані ринкової кон'юктури.

Ця зібрана інформація служить керівництву СФГ «Надія» для проведення діагностики стану зовнішнього та внутрішнього середовища на наступних двох етапах. За їх результатами повинна бути отримана інформація щодо їх стану. Для цього користуються такими методами аналізу як SWOT- та PEST-аналіз, які дозволяють отримати узагальнену інформацію щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

При аналізі зовнішнього середовища слід виявити можливості та загрози, які існують в зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, які має СФГ «Надія».

Далі у відповідності до стану зовнішнього та внутрішнього середовища керівництвом СФГ «Надія» розробляються заходи, спрямовані на адаптацію до викликів середовища. На наступних етапах відбувається реалізація цих заходів, контроль за цим процесом та оцінка ефективності прийнятих рішень. Зокрема, до основних заходів, які останім часом були прийняті керівництвом СФГ «Надія» спрямованих на адаптацію до викликів середовища слід віднести: купівлю нового комбайну «Джон Дір» у лізинг, використання інноваційної технології обробітку No-Till, зменшення посіву ячменю та відмова від посівів ріпаку, використання нових сортів посіву кукурудзу, який більш стійкий до засухи, масова купівля паливно-мастильних матеріалів в грудні через загрозу їх подорожання весною тощо.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища СФГ «Надія» повинен здійснюватися постійно. Для його оцінки скористаємося побудовою моделі М. Портера, а також SWOT- та PEST-аналізом. Модель М. Портера для СФГ «Надія» наведемо на рис. 2.11.

сільського господарства. Так, постачальники забезпечують досліджуване фермерське господарство посадковим матеріалом, паливно-мастильними матеріалами, мінеральними добривами, різними фунгіцидами засобами росту тощо. Усе це необхідно для забезпечення безперебійної господарської діяльності СФГ «Надія». У разі несвоєчасного постачання, або ж неякісних матеріалів досліджуване фермерське господарство значно постраждає, що обов'язково негативно відіб'ється на його кінцевих результатах.

Конкуренція також робить значний вплив на діяльність СФГ «Надія». Так, входження на ринок Глобинського району нових аграрних компаній, у тому числі з великих агрохолдингів можуть призвести до того, що потенційні пайовики нададуть їм перевагу в питанні оренди землі. До того ж з липня 2021 р. анонсований старт першого етапу продажу землі. Відповідно існує високий ризик входження нових гравців на сільськогосподарський ринок Глобинського району, а також ризик рейдерства. Так, як остаточно не відомо як будуть проводити торги землею, скільки бажаючих буде продавати землі, стартова ціна за 1 га землі тощо. Крім того загроз додає той факт, що більшість орендних договорів на СФГ «Надія» діє до 2024 р. Відповідно скоро настане період переговорів керівництва фермерського господарства з орендодавцями на предмет пролонгації договорів.

Товари замітники чинять слабкий вплив на діяльність СФГ «Надія» так, як альтернативи сільськогосподарській продукції на даний час не існує. Продукція сільськогосподарського призначення завжди користуватиметься попитом та є незамінною продукцією. Окремою категорією продукції можна виділити продукцію, яка вирощена із застосування органічного виробництва. Водночас на дане виробництво перейшла досить мала кількість підприємств в Україні.

Споживачі чинять середній вплив на діяльність СФГ «Надія». У прешу чергу від активності споживачів залежить ціна на сільськогосподарську продукцію. Водночас СФГ «Надія» завжди впевнене, що попит на його продукцію завжди існуватиме. Україна є аграрною державою для якої важливе

значення мають обсяги виробництва сільськогосподарської продукції. Частину з яких закупає держава для забезпечення продовольчої безпеки.

Значний вплив на діяльність СФГ «Надія» здійснюють фактори макросередовища, на які фермерське господарство не може впливати, а лише пристосовувати до них. Для оцінки факторів макросередовища скористаємося PEST-аналізом, який представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз СФГ «Надія»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Загострення політико-військової ситуації на сході України	0,2	3	0,6	1. Стан соціального захисту населення	0,3	3	0,9
2. Державне регулювання сільськогосподарської галузі	0,3	2	0,6	2. Демографічна ситуація на селі	0,3	2	0,6
3. Зміни в земельному законодавстві	0,3	3	0,9	3. Зростання соціальної напруги через Covid-19	0,2	1	0,2
4. Високий рівень корупції, зловживання посадовим становищем	0,2	2	0,4	4. Поява нових потреб, зокрема в екологічно чистій с/г продукції	0,2	3	0,6
	1		2,5		1		2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Курс національної валюти у співвідношенні до долара	0,3	3	0,9	1. Доступ до агроінновацій	0,2	2	0,4
2. Підвищення цін на мінеральні добрива та інші ресурси	0,3	3	0,9	2. Державна технічна підтримка розвитку аграрних підприємств	0,3	3	0,9
3. Фінансова підтримка аграрних підприємств	0,1	3	0,3	3. Використання альтернативних джерел оновлення основних фондів	0,3	3	0,9
4. Підвищення виплат пайовикам	0,3	3	0,9	4. Технологічний розвиток галузі	0,2	3	0,6
	1		3		1		2,8

З проведеного можемо констатувати, що на СФГ «Надія» впливає велика кількість факторів макросередовища. До основних з них слід виділити економічні та технологічні фактори. Вплив економічних факторів зумовлений тим, що розвиток СФГ «Надія» залежить від загальної економічної ситуації у

країні. Зокрема, вагомий вплив має курс національної валюти, так і як більшість закупівель фермерське господарство робить у іноземній валюті. Оскільки якість посадкового матеріалу іноземного виробництва (особливо канадської селекції) є більш вищою. Також значний вплив має підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, які широко використовуються у діяльності досліджуваного фермерського господарства.

Що стосується технологічних факторів, що їх вплив відбувається через можливість СФГ «Надія» залучення інноваційних технологій. Сьогодні розвиток науки та техніки досяг високого рівня. Можливість використання агроінновацій дозволяє фермерським господарством значно знизити витрати, забезпечити раціональне використання мінеральних ресурсів тощо. Менший вплив за економічні та технологічні фактори на діяльність СФГ «Надія» мають соціальні та політичні фактори. Незважаючи на менший вплив, він всерівно є значний. Тому СФГ «Надія» потрібно постійно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі та адаптовувати до них.

Також необхідно провести одночасно аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє SWOT-аналіз, який наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз СФГ «Надія»

Зовнішнє середовище	
1	2
Можливості	Загрози
1. Участь у державних програмах фінансової підтримки аграрних підприємств. 2. Вирощування більш прибуткових сільськогосподарських культур. 3. Оновлення матеріально-технічної бази. 4. Перехід на виробництво органічної (екологічно чистої) сільськогосподарської продукції без використання хімікатів.	1. Зростання цін на паливно-мастильні матеріали. 2. Різкі зміни в законодавстві, зокрема зняття мораторію на продаж землі, що може зумовити поширення рейдерства 3. Збільшення тиску конкурентів. 4. Подальша ескалація військового конфлікту на сході України. 5. Нестабільність курсів валют. 6. Зменшення кількості працездатного населення в селах.

Продовження табл. 2.8

1	2
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Прибуткова діяльність. 2. Фінансова самостійність. 3. Стабільний попит на продукцію. 4. Сприятливі природні умови для ведення сільського господарства. 5. Кваліфікований та укомплектований трудовий склад. 6. Сформована стратегія розвитку. 7. Наявність резервів нарощення обсягів виробництва за рахунок використання інноваційних технологій. 8. Достатня частка ринку	1. Відсутність інноваційних аграрних технологій 2. Залежність від постачальників сировини та комплектуючих (не своєчасне постачання насіннєвого матеріалу може відтермінувати терміни посівної). 3. Застарілі основні фонди. 4. Не здатність своєчасно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі та реагувати на них. 5. Вузька спеціалізація.

На основі SWOT-аналізу СФГ «Надія», представленого в табл. 2.8, для визначення стратегії товариства, будуємо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного товариства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу СФГ «Надія»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+8=12	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
6+8=14	6+5=11

Відповідно до результатів проведеного SWOT-аналізу можемо констатувати, що загалом стан зовнішнього середовища є нестабільним, що ускладнює функціонування СФГ «Надія». У ньому існує велика кількість загроз та ризиків, які перешкоджають господарській діяльності досліджуваного фермерського господарства. Відтак, існує потреба у системному зборі та аналізі інформації щодо його стану та вжиття адекватних дій спрямованих на адаптацію до викликів зовнішнього середовища. Що стосується внутрішнього середовища, то на СФГ «Надія» існують як сильні, так і слабкі сторони. СФГ «Надія» слід розвивати сильні сторони та усувати слабкі. До слабких сторін відносяться: відсутність інноваційних аграрних технологій, залежність

від постачальників сировини та комплектуючих (не своєчасне постачання насіннєвого матеріалу може відтермінувати терміни посівної), застарілі основні фонди, не здатність своєчасно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі та реагувати на них, вузька спеціалізація.

Зазначимо, що СФГ «Надія» завжди обирає стратегію пристосування до викликів зовнішнього середовища та намагається своєчасно реагувати на можливі зміни, прогнозувати їх враховуючи тенденції минулих років. У тім слід відзначити, що у даному процесі виявлені й суттєві недоліки. У першу чергу це пов'язано з тим, що у процесі збору та аналізу інформації не використовуються сучасні програмні продукти, інформаційні технології. Відтак, керівництву СФГ «Надія» доводиться самостійно збирати всю необхідну інформацію, відслідковувати зміни, аналізувати тощо. Відповідно у таких умовах окремі рішення приймаються із запізненням, а також інформація зібрана є не повною. Так, як людині без сучасних інформаційних технологій не можливо переробити та зібрати великий масив інформації.

Таким чином, середовище функціонування СФГ «Надія» є нестабільним. У зовнішньому середовищі існує ряд загроз та ризиків, які перешкоджають стабільному розвитку досліджуваного фермерського господарства. За процес управління адаптацією СФГ «Надія» до викликів середовища відповідальне вище керівництво у складі керівників структурних підрозділів. При управлінні адаптацією СФГ «Надія» обирає стратегію моніторингу ринкової кон'юктури, що передбачає всебічний збір та аналіз інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Головною проблемою при цьому є відсутність цифрових технологій, які б дозволяли СФГ «Надія» автоматизувати даний процес.

Зважаючи на результати проведеного аналізу вбачається актуальним далі у роботі запропонувати шляхи підвищення ефективності процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз системи управління СФГ «Надія» отримано наступні результати:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СФГ «Надія». Встановлено, що СФГ «Надія» є одним з фермерських господарств Полтавщини, яке відноситься до малих за чисельністю працюючих осіб. На кінець 2020 р. кількість працівників складала 48 осіб. Організаційна структура управління СФГ «Надія» є лінійно-функціональною. Керівництво СФГ «Надія» здійснюється головою фермерського господарства. Вирощує СФГ «Надія» продукцію рослинництва: соняшник, кукурудзу, пшеницю, ячмінь та сою.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності СФГ «Надія». Проведений аналіз показав, що СФГ «Надія» протягом 2019-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. За результатами 2020 р. фермерське господарство отримало чистий прибуток в розмірі 177,6 тис. грн. Водночас ще у 2018 р. СФГ «Надія» отримувало збитки від своєї діяльності. З негативних моментів слід відзначити зниження продуктивності праці з 147,2 тис.грн./особу до 111,36 тис.грн./особу, а також зменшення чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р. на 1141,2 тис. грн. порівняно з 2019 р.

3. Визначено особливості існуючого процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища. Встановлено, що середовище функціонування СФГ «Надія» є нестабільним. У зовнішньому середовищі існує ряд загроз та ризиків, які перешкоджають стабільному розвитку досліджуваного фермерського господарства. За процес управління адаптацією СФГ «Надія» до викликів середовища відповідальне вище керівництво у складі керівників структурних підрозділів. При управлінні адаптацією СФГ «Надія» обирає стратегію моніторингу ринкової кон'юнктури, що передбачає всебічний збір та аналіз інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Головною проблемою при цьому є відсутність цифрових технологій, які б дозволяли СФГ «Надія» автоматизувати даний процес.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СФГ «НАДІЯ» ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА

3.1 Заходи щодо удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища

Результати проведеного аналізу у попередньому розділі показали, що СФГ «Надія» є досить вразливим до змін в зовнішньому середовищі. Ці зміни останнім часом відбуваються з високою швидкістю, а у зовнішньому середовищі знаходиться велика кількість загроз. Відповідно фермерське господарство є незахищеним від змін в зовнішньому середовищі та пасивно реагує на його виклики. Зазначене вимагає зміни, оскільки наявна ситуація може обернутися кризою для досліджуваного фермерського господарства.

Основні резерви щодо удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища криються у поліпшенні інформаційного забезпечення, що дозволить керівництву фермерського господарства бути більш проінформованим про стан внутрішнього та зовнішнього середовища. Відповідно на цій основі будуть прийматися більш ефективні управлінські рішення.

Сьогоднішній етап розвитку характеризується діджиталізацією, що передбачає використання різних інформаційних технологій для підтримки прийняття управлінських рішень. Вважаємо, що і СФГ «Надія» необхідно слідувати даній тенденції та у свою діяльність впроваджувати сучасні інформаційні технології. Сьогодні ринок ІТ багатий на наявність різноманітних програмних продуктів та інформаційних технологій, які можуть використовувати у своїй діяльності фермерські господарства.

Інформаційні технології СФГ «Надія» може використовувати для підвищення ефективності управлінських рішень. Якщо аналізувати ІТ ринок, то

найбільш ефективним рішенням СФГ «Надія» на сучасному етапі буде впровадження системи «точного землеробства», яка базується на широкому використанні інформаційних технологій та слугує інструментом для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

Точне землеробство – це «застосування проривних цифрових технологій землеробства. Згідно проведеного дослідження встановлено, що дана система дозволяє значно знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, здійснювати прогноз погодних умов з точністю до 90 %, приймати більш точні управлінські рішення, забезпечити вище керівництво достовірною та своєчасною інформацією, обирати правильні терміни посіву та підживлення сільськогосподарських рослин, більш раціонально розподіляти мінеральні добрива, насіннєвий матеріал, а також здійснювати постійний контроль за роботою агротехніки». Система «точного землеробства» дозволяє приймати більш виважені рішення у трьох сферах: рослинництві, охороні навколишнього середовища та економіці (рис. 3.1).

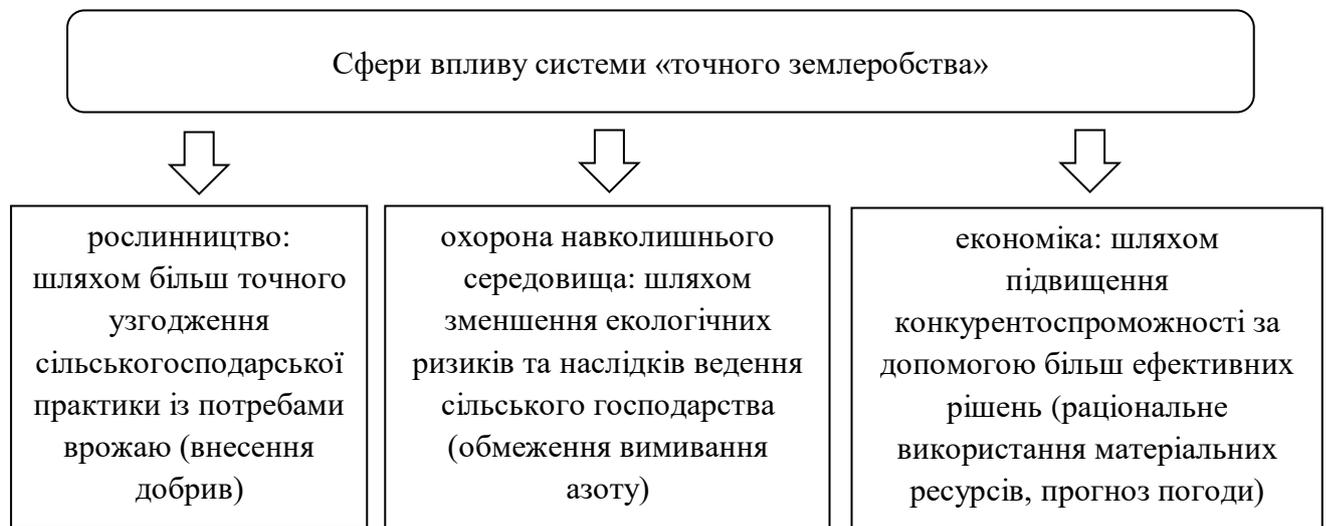


Рисунок 3.1 – Сфери впливу системи «точного землеробства»[71]

Система «точного землеробства» надасть СФГ «Надія» велику кількість інформації для прийняття більш ефективних управлінських рішень відносно раціонального розподілу мінеральних ресурсів, визначення сприятливих термінів посіву та внесення добрив тощо.

Відзначимо, що системи «точного землеробства» стало можливою через розвиток інформаційних технологій та появу GPSiGNSS. Сама назва даної системи походить від того, що вона дозволяє фермерському господарству приймати точні рішення, які стосуються його діяльності. Система «точного землеробства» представляє собою сукупність різних технічних пристроїв, програмного забезпечення та безліч датчиків за допомогою яких СФГ «Надія» отримує максимум інформації щодо стану полів, можливої зміни погоди тощо. Така дана система збирає у себе весь масив даних за весь період свого функціонування та на основі статистики дозволяє спрогнозувати можливі зміни.

Вся інформація збирається системою «точного землеробства» завдяки спеціальним датчиками, якими обладнаний автотранспорт. Всі масиви інформації з датчиків направляються за допомогою GPS-навігації в єдине «сховище», де завдяки спеціалізованому програмному забезпеченню відбуваються її детальний аналіз. Також важливим елементом даної системи є використання безпілотних літальних апаратів (дронів, квадрокоптерів) на прикладі DJI Phantom, які є відносно недорогими та простими у керуванні. Безпілотники потрібні СФГ «Надія» для того, щоб його фахівці у режимі реляного часу спостерігали за станом полів, контролювати роботу працівників на полі, а найголовніше не допускали краж продукції рослинництва.

Адже, СФГ «Надія» страждає від навмисного пошкодження сільськогосподарських культур та краж кукурудзи та соняшнику прям з поля. З допомогою безпілотників такі факти швидко будуть виявлені та недопущені. Безпілотники мають функцію безконтрольованого переслідування машини та людини з фотографуванням його зображення чи номерних знаків автомобіля. Це дозволить знайти винуватці, а також визначити ділянки поля, які потребують посиленої охорони. Окрім того, безпілотники здатні «фіксувати зображення та надавати додаткові географічні посилання, такі як висота, що дозволяє програмному забезпеченню виконувати функції моделювання для побудови точних топографічних карт. Ці топографічні карти можуть бути використані для

співвіднесення здоров'я врожаю з топографією, результати яких можуть бути використані для оптимізації сільськогосподарських культур, таких як вода, добрива або хімічні речовини, такі як гербіциди та регулятори росту, за допомогою застосувань із змінною швидкістю». На рис. 3.2 схематично наведено механізм функціонування системи «точного землеробства».

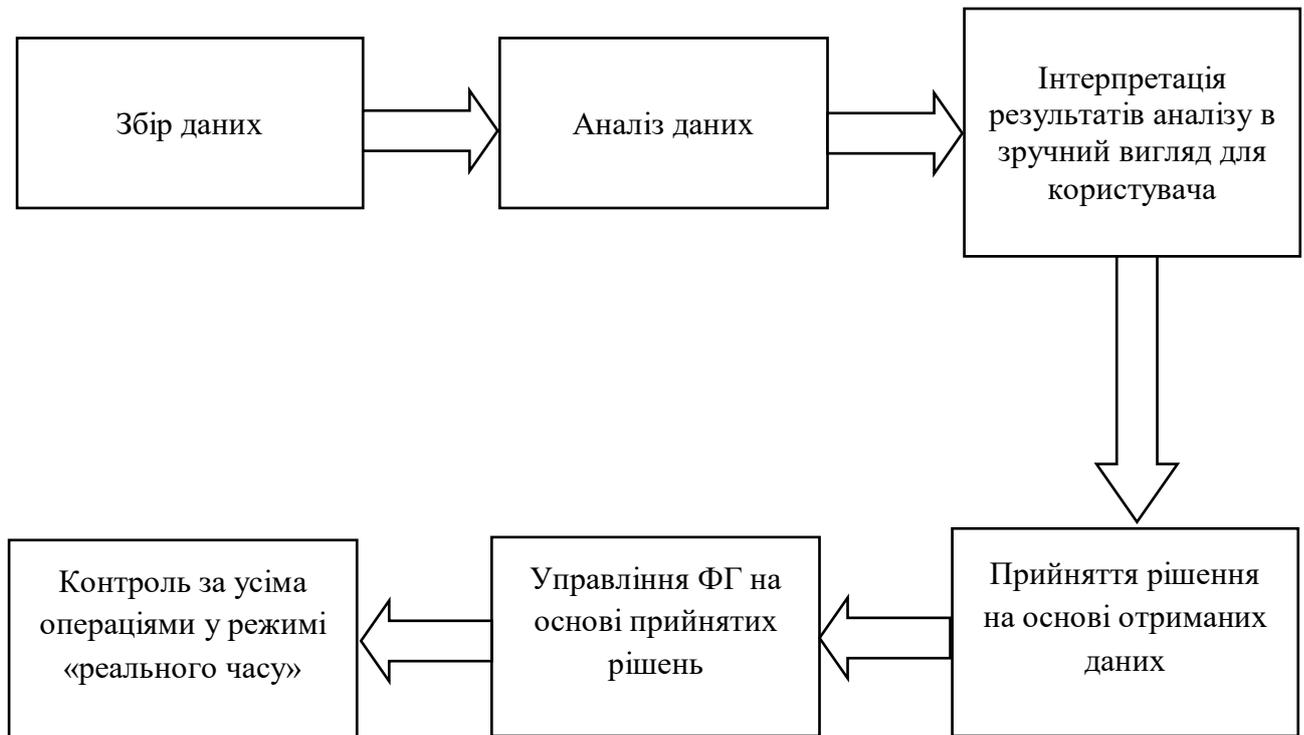


Рисунок 3.2 – Механізм функціонування системи «точного землеробства» [62]

З цього бачимо, що механізм системи «точного землеробства» складається з 6 послідовних операцій. Спочатку за допомогою спеціальних датчиків, безпілотної дана система збирає всю необхідну інформацію та направляє її через супутниковий зв'язок до централізованого сховища даних, де на наступному етапі за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення проводиться її оцінка та аналіз. На третьому етапі програмне забезпечення видає результати аналізу та моделює варіанти прийнятих рішень, а користувачу, тобто одному з працівників СФГ «Надія» необхідно буде обрати найбільш ефективне для нього рішення. Системи підтримки рішень можуть допомогти СФГ «Надія» та змодельовати варіанти ситуацій при різних варіантах рішень.

На четвертому етапі системи самостійно визначає зміни стану полів СФГ «Надія» в результаті прийнятих рішень. Кінцевим етапом роботи системи «точного землеробства» є контроль за усіма операціями в режимі реального часу завдяки датчикам та безпілотникам.

Рішення за допомогою системи «точного землеробства» можуть базуватися на імітаційних моделях сформованим програмним забезпеченням на основі масиві точних даних. Водночас у кінцевому рахунку вищий менеджмент СФГ «Надія» самостійно приймає відповідні управлінські рішення виходять з реальних умов. Тобто програмне забезпечення системи «точного землеробства» виконує допоміжну роль та створює середовище інформаційної забезпеченості, на основі якої вище керівництво СФГ «Надія» має змогу приймати адекватні рішення.

Використання системи «точного землеробства» роблять управління посівами СФГ «Надія» на польовому рівні більш оперативним та легшим для досягнення поставлених цілей. Застосування рішень щодо управління врожайми на базі «точного землеробства» вимагає від СФГ «Надія» інвестиційних вкладень для впровадження спеціалізованих інформаційних технологій.

Зауважимо, що дана система не є вирішенням усіх наявних проблем на СФГ «Надія» водночас з її наявністю значно простіше приймати раціональні рішення. Вона дозволяє звести до мінімуму прийняття інтуїтивних рішень. Звичайно вона не допоможе СФГ «Надія» вплинути на ряд макроекономічних факторів, але жодним чином фермерське господарство не зможе на них впливати та змінювати навколишнє середовища. Водночас система «точного землеробства» допоможе СФГ «Надія» бути готовим до різних сценаріїв розвитку та моделюватиме очікувані результати від прийнятого того чи іншого рішення.

Будь-яка система не є ідеальною та не застрахована від збоїв, але пропонувані зміни дозволять СФГ «Надія» забезпечити високу підтримку управління фермерським господарством. На базі отриманої інформації приймати відповідні управлінські рішення. На рис. 3.3 схематично наведено прийняття рішень на СФГ «Надія» за допомогою системи «точного землеробства».

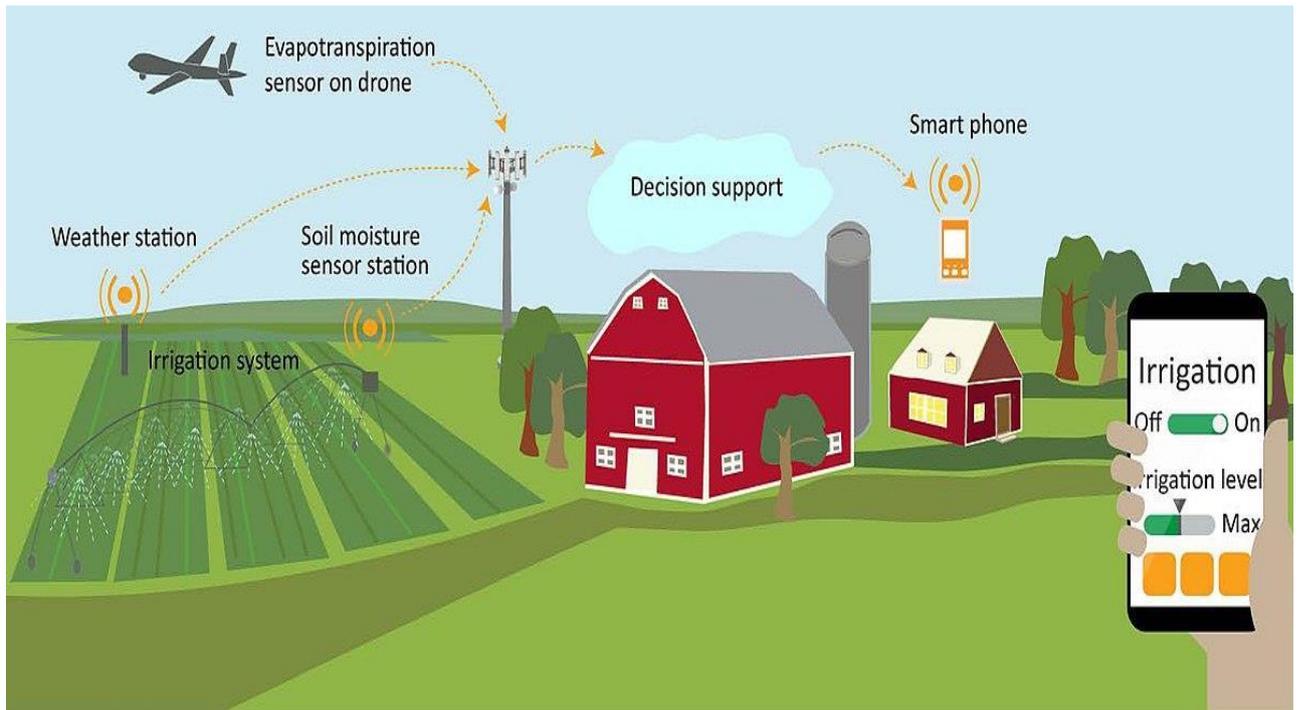


Рисунок 3.3 – Прийняття рішень наСФГ «Надія» за допомогою системи «точного землеробства» [58]

Зазначимо, що система «точного землеробства» складається з великої кількості елементів, основними з яких є:

бортові комп'ютери та GPS-навігатори для транспортних засобів;

цифрові карти полів;

безпілотники та супутники, які допомагають дистанційно контролювати поле;

бездротові датчики погоди разом з іншими датчиками допомагають визначати температуру, вологу, тиск та десятки інших польових показників;

комп'ютери, смартфони та додатки допомагають аналізувати інформацію, вести документацію та ефективно керувати фермерським господарством.

Перелік технологій системи «точного землеробства» не є вичерпний, він постійно оновлюється добавляючись новими розробками. Водночас кожне фермерське господарство має можливість самостійно обирати склад системи «точного землеробства» безпосередньо до реальних потреб. З даною інноваційною системою вищий менеджмент зможе за допомогою ноутбука,

планшета чи смартфона контролювати окремі ділянки роботи на полях, приймати управлінські рішення в умовах повної інформаційної забезпеченості (рис. 3.4).

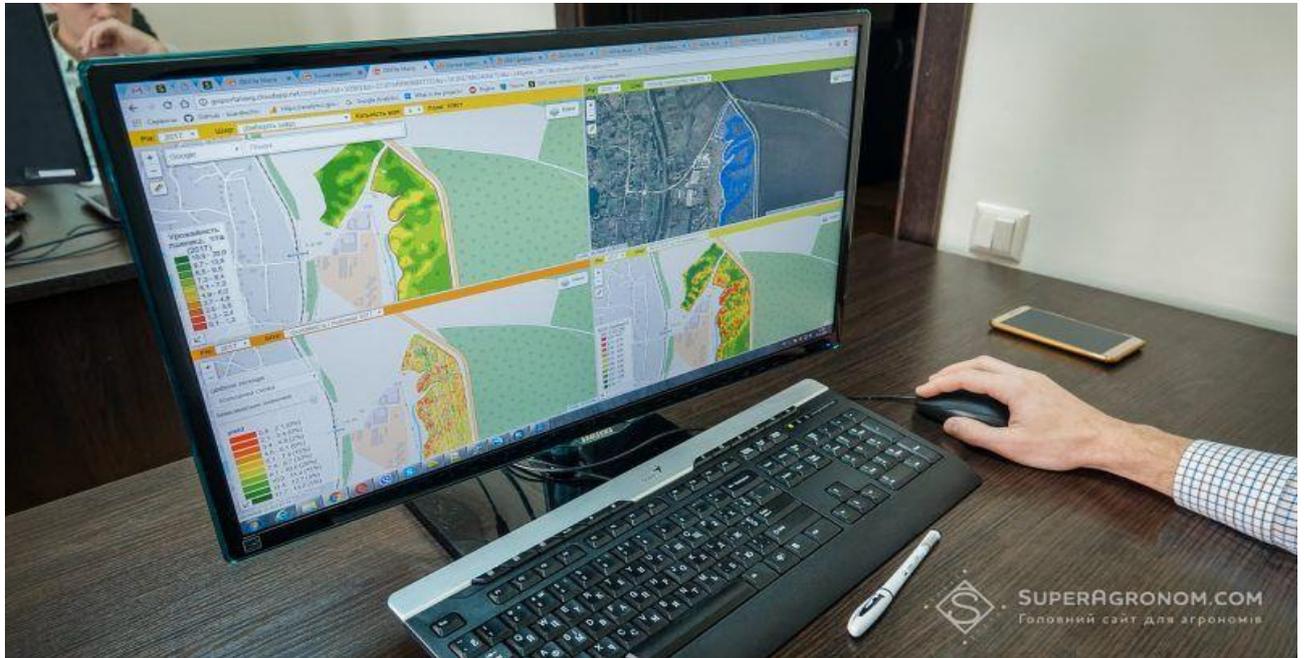


Рисунок 3.4 – Інтерпретація даних зібраних за допомогою системи «точного землеробства» [72]

Весь процес «точного землеробства» управляється програмним забезпеченням та контролюється за допомогою сенсора, знижуючи загальні ціни, підвищуючи загальний урожай, зменшуючи витрати через забезпечення більш раціонального використання матеріальних ресурсів. Автоматизація зробила гігантські кроки вперед у підвищенні ефективності виробництва, поліпшення якості та стійкості. За допомогою «точного землеробства» СФГ «Надія» може визначити потребу захисту рослин на квадратний метр. З «точним землеробством» забезпечується оптимізація бізнес-процесів фермерського господарства через прийняття більш раціональних рішень. «Точне землеробство» засноване на спостереженні, вимірюванні та реагуванні на мінливі зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі СФГ «Надія».

На рис. 3.5 узагальнено ключові переваги, які надають система «точного землеробства» досліджуваному фермерському господарству.

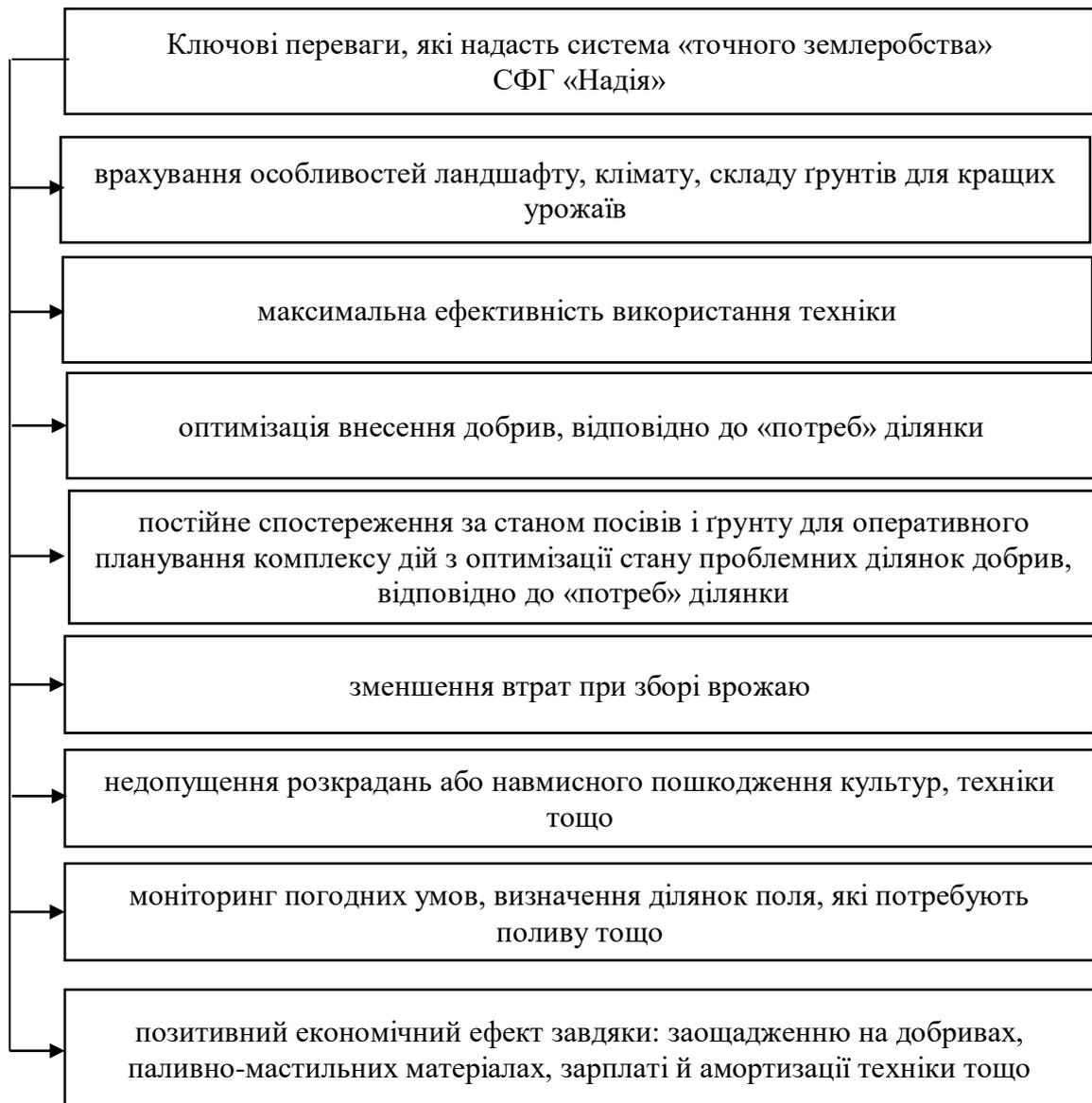


Рисунок 3.5 – Ключові переваги, які надасть система «точного землеробства» СФГ «Надія»(складено автором на основі [58])

В загальному комплекс перелічених вище переваг дозволить СФГ «Надія» суттєво підвищити ефективність управління даним фермерським господарством. усе це у кінцевому рахунку позитивно вплине на підвищення прибутковості та рентабельності СФГ «Надія».

Таки чином, з метою удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища запропоновано впровадити сучасні інформаційні технології. Зокрема, запропоновано впровадити у діяльність досліджуваного фермерського господарства систему «точного землеробства», яка передбачає використання різних датчиків, безпілотників, ГІС та спеціалізованого програмного забезпечення. Дана система поліпшить інформаційне забезпечення СФГ «Надія», що дозволить приймати більш раціональні управлінські рішення на основі зібраної всієї інформації щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Пропонована система базується на використанні різних інформаційних технологій, програмного забезпечення, яке слугує системою для підтримки рішень. Відповідно це не убезпечує СФГ «Надія» від настання різних негативних змін в середовище існування, водночас системи «точного землеробства» допомагає фермерському господарству бути підготовленим до них.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи здійсимо економічне обґрунтування запропонованих заходів.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

З метою удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища запропоновано впровадити системи «точного землеробства». Дана система є інноваційним рішенням, яка функціонує на базі сучасних інформаційних технологій. З їх використанням значно поліпшиться інформаційне забезпечення керівництва СФГ «Надія» для прийняття раціональних рішень. Утім виходячи з того, що запропонована система є інноваційною вона вимагає суттєвих капіталовкладень з боку СФГ «Надія». Тому доцільно визначити можливі витрати на її впровадження, а також очікувані економічні результати. Лише у разі перевищення економічних результатів над витратами СФГ «Надія» необхідно буде впровадити дану систему у сою

діяльність, оскільки це забезпечить отримання економічного ефекту. В іншому випадку, коли витрати перевищують очікувані економічні результати, рішення щодо впровадження системи точного землеробства буде відхилено.

Сьогодні Україна знаходиться у зтяжній політико-економічній кризі, тому будь-які рішення відносно капіталовкладень на СФГ «Надія» повинні мати економічне підґрунтя. Для визначення планових витрат на впровадження системи «точного землеробства» на рис. 3.6 наведемо основні складові даної системи.

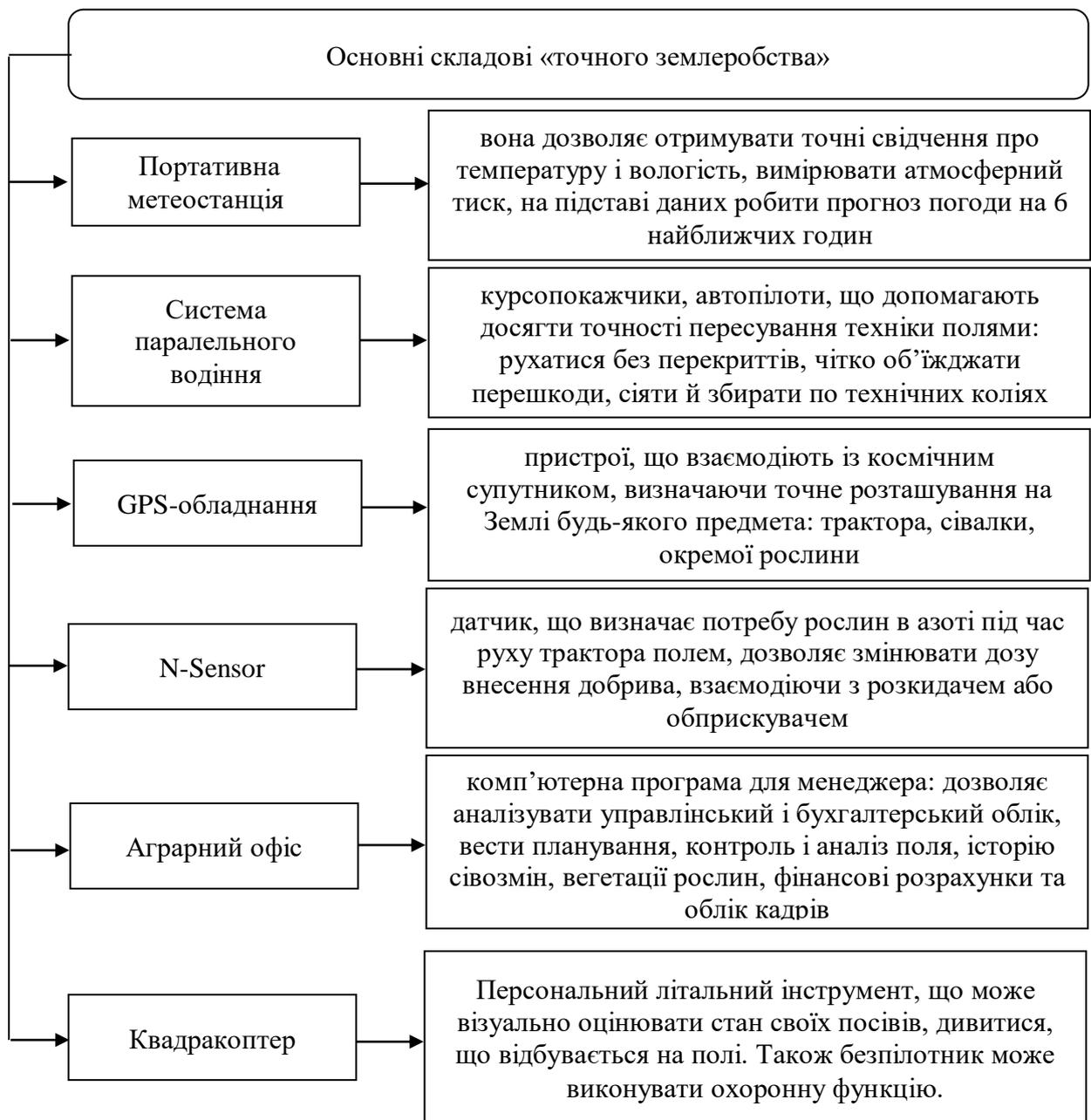


Рисунок 3.6 – Основні складові системи «точного землеробства» для впровадження на СФГ «Надія»(складено автором на основі [72])

Портативна метеостанція є основою системи «точного землеробства». Як правило вона придбається одна в незалежності від земельного банку підприємства чи то 500 га орної землі чи 10 тис. грн. га землі. Ця станція необхідна для прогнозу погоди, передачі усіх даних з датчиків до головного сервера, у якому далі відбувається збір, обробка та аналізу інформації щодо стану полів та моделювання прийнятих рішень. Відтак, СФГ «Надія» необхідно придбати одну портативну метеостанцію.

Другою важливою складовою системи «точного землеробства», яку слід впровадити СФГ «Надія» є система паралельного водіння. Відомо, що поле, рельєф є різний, відповідно відхилення керування автотранспорту робить наїзд на рослини. Відповідно це пошкоджує їх, за рахунок же системи паралельного водіння машиніст зможе налаштувати транспорт, щоб не допускати наїзди на рослини та не пропускати окремі ділянки поля.

Уся система «точного землеробства» передбачає використання різноманітних датчиків, а саме N-Sensor. Ними буде оснащений автопарк СФГ «Надія» та земельні угіддя. Саме вони забезпечуватимуть збір необхідної інформації для прийняття ефективних рішень. Зокрема, на рис. 3.7 можна представити карту внесення мінеральних добрив за допомогою системи «точного землеробства».

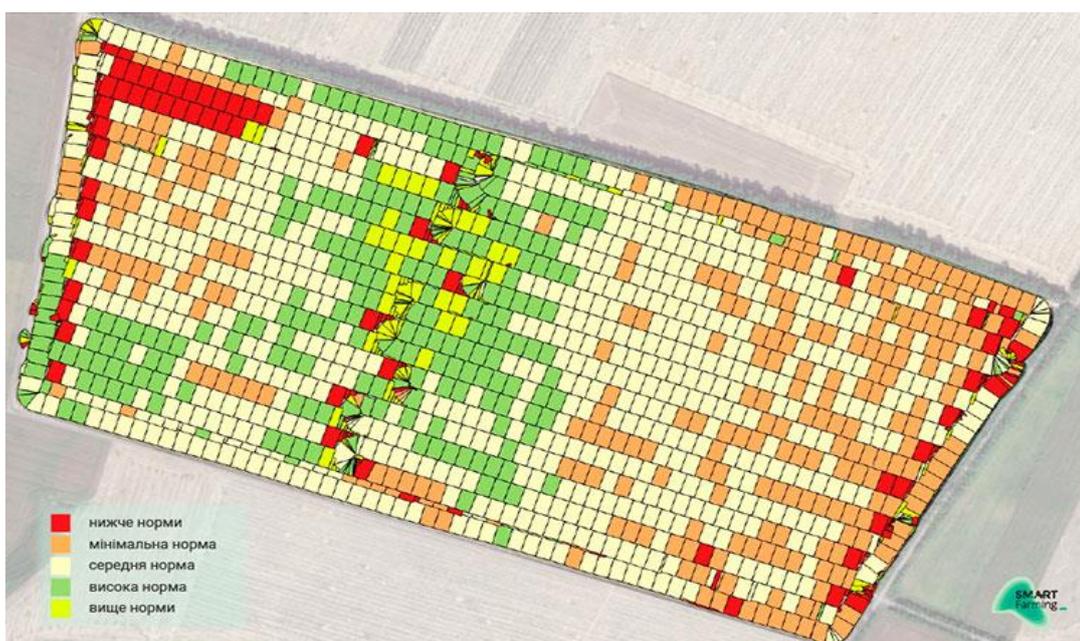


Рисунок 3.7 – Карта внесення мінеральних добрив [58]

Відповідно на даній карті наочно зображено, які саме ділянки поля мають достатню кількість мінеральних добрив, які надмірку, середню, мінімальну, або нижче норми. Завдяки такій наочній карті СФГ «Надія» зможе максимально ефективно розпоряджатися матеріальними ресурсами, вносячи мінеральні та інші добрива лише на ті ділянки, які дійсно цього потребують.

Ще один приклад карти розподілу магнію в ґрунті за допомогою системи «точного землеробства» наведено на рис. 3.8.

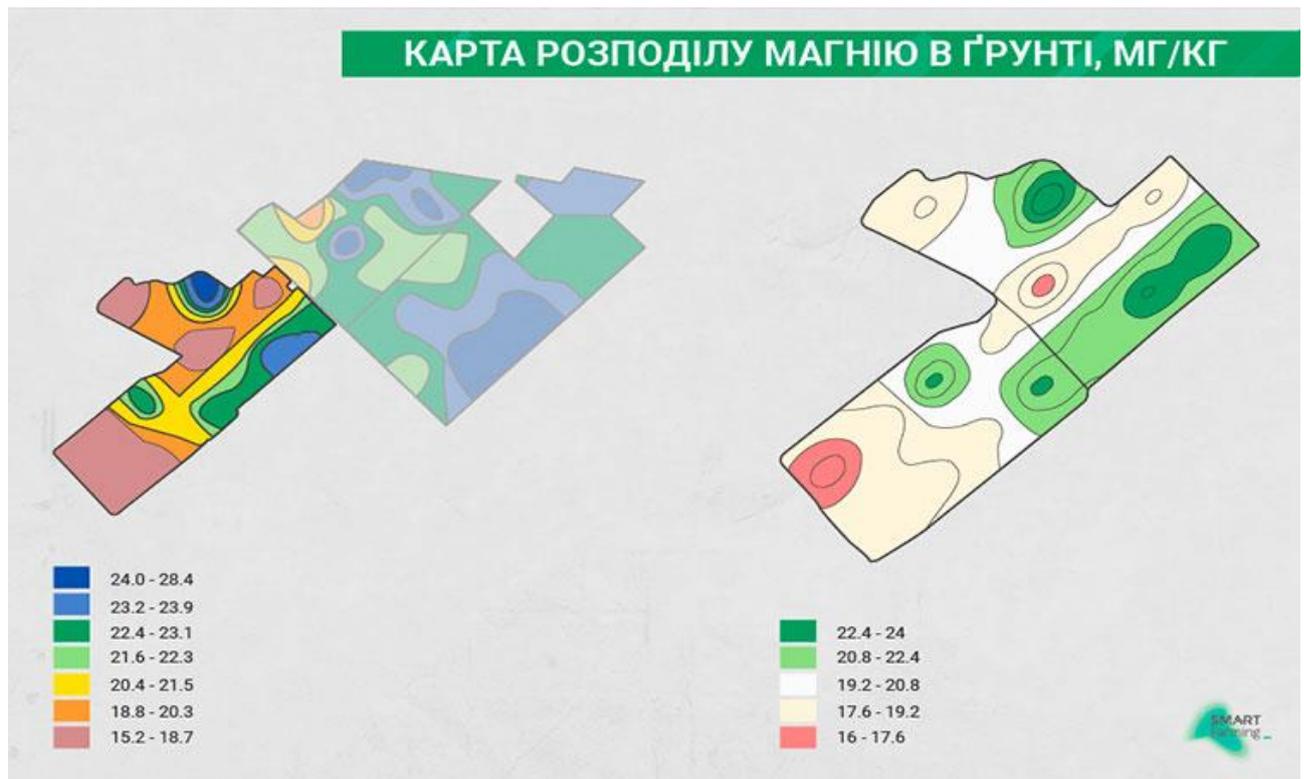


Рисунок 3.8 – Карта розподілу магнію в ґрунті [72]

Відповідно завдяки такій карті СФГ «Надія» зможе визначати, які ділянки поля володіють необхідним складом хімічних елементів та підходять найбільше для вирощування тих чи інших видів продукції рослинництва. Це підтверджує те, що за допомогою системи «точного землеробства» прийняті рішення на СФГ «Надія» будуть більш ефективними. Приміром, на полях, які матимуть дефіцит корисних речовин СФГ «Надія» зможе виростити пшеницю чи ячмінь, які менш виснажують землю, а після їх збору провести комплекс заходів спрямованих на поліпшення якості ґрунтів.

Хронічною проблемою СФГ «Надія» є те, що спостерігаються великі витрати паливно-мастильних матеріалів. З одного боку це пов'язано нераціональним їх використанням працівниками та слабким контролем, а з іншого масовим розкраданням. Внаслідок цього СФГ «Надія» витрачає значні кошти на купівлю паливно-мастильних матеріалів, які є дороговартісними. Система «точного землеробства» за допомогою GPS-обладнання зможе контролювати маршрут автопарку СФГ «Надія» та відображати інформацію щодо витрачання цих ресурсів. Для цього фермерському господарству слід GPS-обладнання облаштувати весь свій автопарк, а саме: комбайни, трактори, грузові машини тощо.

Незамінною складовою системи «точного землеробства» є квадрокоптери, які дозволяють у режимі реального часу стежити за станом полів фермерського господарства. Зокрема, така вибаглива культура як соняшник може сходити не на усіх ділянках. Щоб не втратити частину урожаю завдяки знімкам за допомогою квадрокоптеру СФГ «Надія» зможе стежити за рівнем розвитку цієї культури та у разі необхідності на певні ділянки внести додаткові мінеральні добрива або ж пересіяти частину з них. На рис. 3.9 подано зображення сходу соняшнику за допомогою квадрокоптеру.



Рисунок 3.9 – Зоображення сходу соняшнику за допомогою квадрокоптеру [58]

Пітримуючою складовою системи «точного землеробства» є програмне забезпечення – аграрний офіс. Він допомагає фахівцю користуватися усіма можливостями системи «точного землеробства» через комп'ютер чи смартфон. Програмне забезпечення забезпечує обробку та аналіз отриманої інформації й відповідно її інтерпретацію для зрозумілого відображення користувачу.

Усі ці складові є необхідними для повномасштабного впровадження системи «точного землеробства» та використання усіх її можливостей. У табл. 3.1 наведемо кошторис витрат на впровадження даної системи.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження системи «точного землеробства» на СФГ «Надія»(складено автором на основі [58, 62])

Назва	Ціна, тис. грн.	Кількість	Витрати, тис. грн.
Система паралельного водіння Trimble EZ-Guide 250	40	5	200
Портативна метеостанція	150	1	150
GPS-обладнання	9	5	45
Бортові комп'ютери	7	5	35
N-Sensor	5	15	75
Програмне забезпечення «Аграрний офіс»	75	1	75
Квадрокоптер	30	1	30
Разом	-	-	610

За плановими підрахунками для впровадження системи «точного землеробства» СФГ «Надія» необхідно інвестувати близько 610 тис. грн. Слід додати, що у дані витрати уже влючена вартість послуг сторонньої організації по налаштування системи «точного землеробства та короткий курс навчання співробітників роботі з новим обладнанням. Що стосується фінансових ресурсів, то СФГ «Надія» може використати як власні кошти (зокрема, нерозподілений прибуток на кінець 2020 р. складав 600 тис. грн., що вистачить для впровадження системи «точного землеробства»), або ж скористатися державними програмами підтримки сільського господарства. На рис. 3.10 наведемо програми підтримки підприємств сільськогосподарського сектору України.

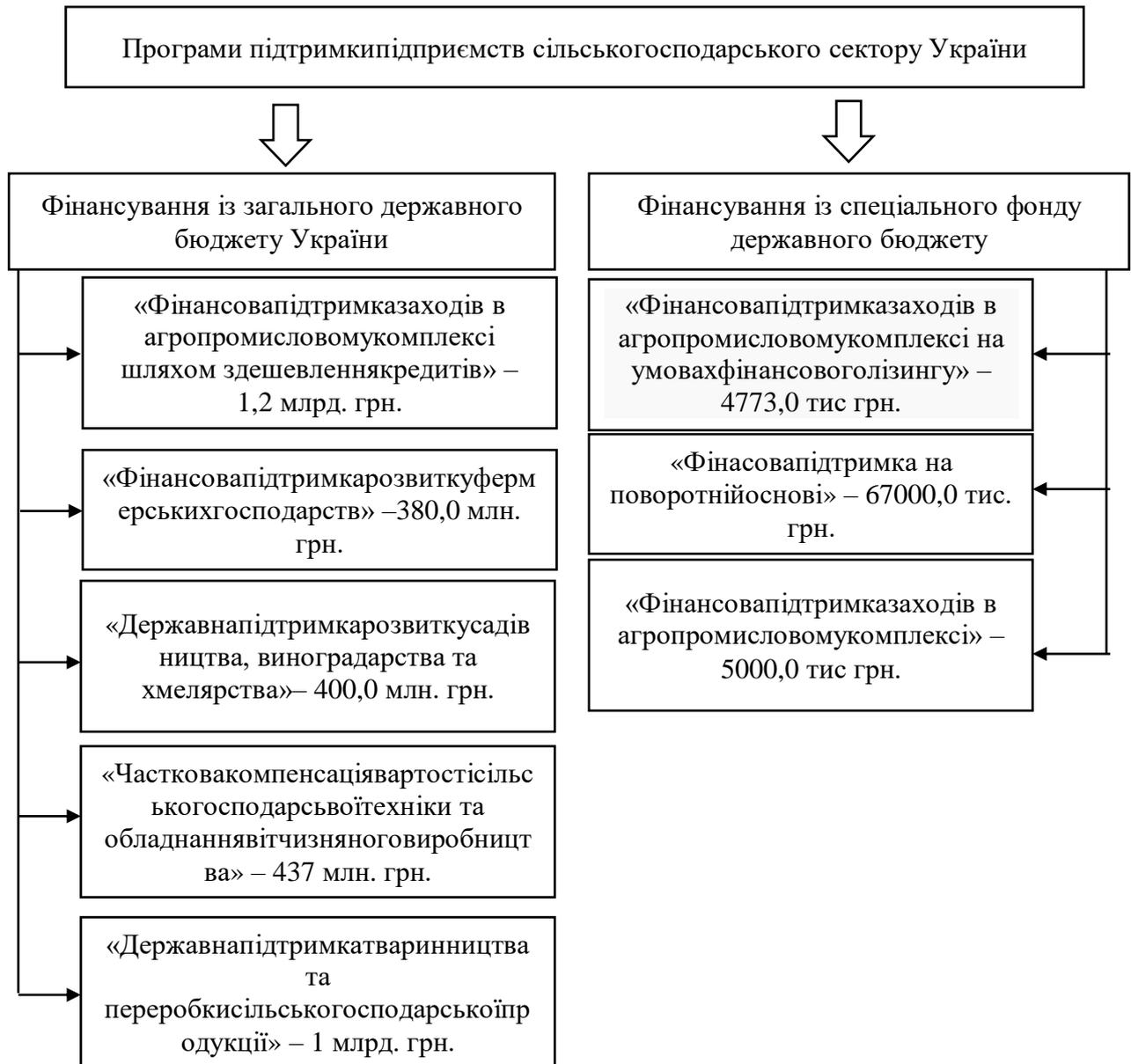


Рисунок 3.10 – Програми підтримки підприємств сільськогосподарського сектору України (складено автором на основі [55])

З наявних державних фінансових програм підтримки вітчизняних сільськогосподарських підприємств СФГ «Надія» може скористатися програмою здешевлення кредитів, фінансовою підтримкою на поворотній основі або ж фінансовою підтримкою фермерських господарств. Тому в питанні фінансуванні впровадження системи «точного землеробства» на СФГ «Надія» не повинно виникнути проблем.

Головний економічний результат впровадження та використання системи точного землеробства на СФГ «Надія» полягатиме у зменшенні витрат шляхом прийняття більш ефективних управлінських рішень. Ключові ефекти від впровадження системи «точного землеробства», які може отримати СФГ «Надія» наведемо на рис. 3.11.

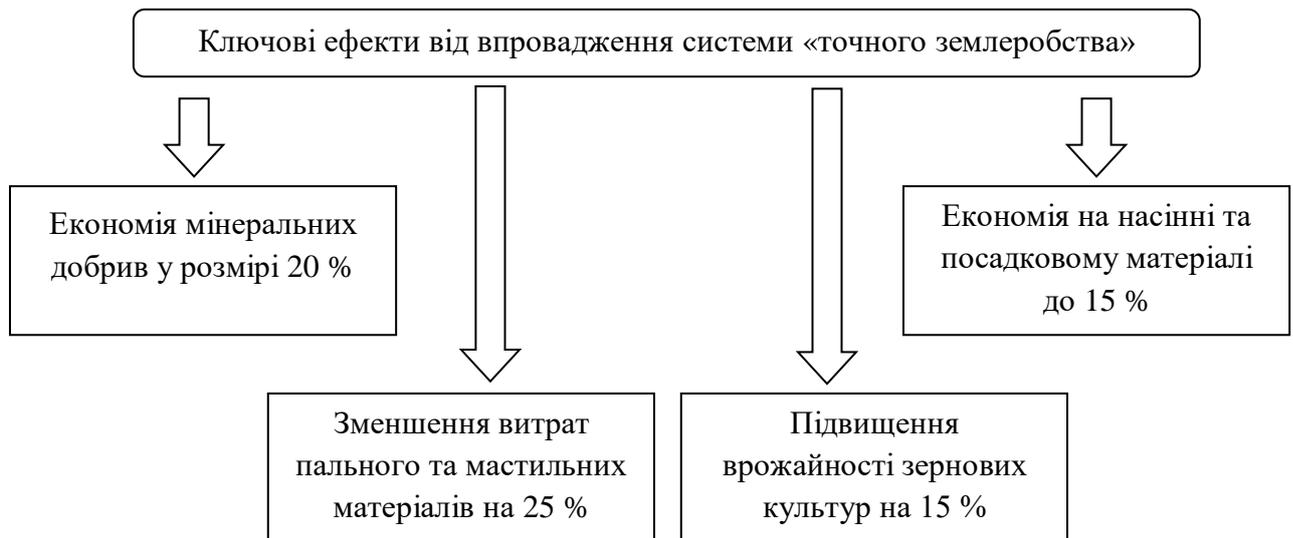


Рисунок 3.11 – Ключові ефекти від впровадження системи «точного землеробства»(складено автором на основі [62, 71])

Головний результат полягатиме у зменшенні матеріальних витрат. Тому в табл. 3.2 наведемо очікувану економію матеріальних ресурсів на СФГ «Надія» завдяки використанню системи «точного землеробства».

Таблиця 3.2 – Очікувані результати від впровадження системи «точного землеробства» на СФГ «Надія», тис. грн.

Показник	Результати до впровадження, тис. грн.	Відсоток збільшення (зменшення), %	Результати після впровадження, тис. грн.
1	2	3	4
Матеріальні витрати у тому числі:	3745		3191
насіння та посадковий матеріал, тис. грн.	1345,2	-15	1143,42
мінеральні добрива, тис. грн.	1234,5	-20	987,6

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
електроенергія, тис. грн.	58,6	-	58,6
запасні частини, тис. грн.	250,9	-	250,9
оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, тис. грн.	114,7	+5	119,7
пальне і мастильні матеріали, тис. грн.	841,1	-25	630,825
Економія, тис. грн.		554	
Обсяг реалізації, тис. грн.	5345,2	+15	6147
Сукупний очікуваний результат, тис. грн.		1355,8	
Витрати на впровадження системи «точного землеробства», тис. грн.	-	-	610
Економічний ефект, тис. грн.		745,8	
Економічна ефективність, грн./грн.		1,22	

Примітка. Авторська розробка

З проведених розрахунків можемо зробити висновок про те, що запропонована ідея щодо впровадження системи «точного землеробства» на СФГ «Надія» є економічною вдалою. За орієнтовними підрахунками досягнута економія матеріальних витрат завдяки використанню системи «точного землеробства» складе 554 тис. грн., а зростання доходів від обсягу реалізованої продукції – 801,8 тис. грн. Відповідно економічний ефект складе 745,8 тис. грн., тобто це та сума на яку розсти прибуток досліджуваного фермерського господарства.

Таким чином, проведена оцінка показала, що СФГ «Надія» необхідно інвестувати 610 тис. грн. у впровадження системи точного землеробства. Дану суму коштів товариство може інвестувати з частини нерозподіленого прибутку, або ж скористатися різними державними фінансовими програмами підтримки фермерських господарств. Економічний результат від впровадження даної системи полягатиме у економії матеріальних ресурсів на 554 тис. грн. та зростанню обсягу реалізації через підвищення врожайності на 801,8 тис. грн. Очікуваний економічний ефект у такому разі складе 745,8 тис. грн., а економічна ефективність – 1,22 грн./грн. Відтак, впровадження системи «точного землеробства» є економічно вдалим рішенням для СФГ «Надія» з метою адаптації його до викликів середовища.

Висновки до розділу 3

Запропонувавши шляхи удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища отримано наступні результати:

1. Розроблено напрями удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища. З метою удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища запропоновано впровадити сучасні інформаційні технології. Зокрема, запропоновано впровадити у діяльність досліджуваного фермерського господарства систему «точного землеробства», яка передбачає використання різних датчиків, безпілотників, ГІС та спеціалізованого програмного забезпечення. Дана система поліпшить інформаційне забезпечення СФГ «Надія», що дозволить приймати більш раціональні управлінські рішення на основі зібраної всієї інформації щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Пропонована система базується на використанні різних інформаційних технологій, програмного забезпечення, яке слугує системою для підтримки рішень.

2. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Встановлено, що СФГ «Надія» необхідно інвестувати 610 тис. грн. у впровадження системи точного землеробства. Дану суму коштів товариство може інвестувати з частини нерозподіленого прибутку, або ж скористатися різними державними фінансовими програмами підтримки фермерських господарств. Економічний результат від впровадження даної системи полягатиме у економії матеріальних ресурсів на 554 тис. грн. та зростанню обсягу реалізації через підвищення врожайності на 801,8 тис. грн. Очікуваний економічний ефект у такому разі складе 745,8 тис. грн., а економічна ефективність – 1,22 грн./грн. відтак, впровадження системи «точного землеробства» є економічно вдалим рішенням для СФГ «Надія» з метою адаптації його до викликів середовища.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Адаптація системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища» виконані усі поставлені завдання та досягнуто наступних результатів.

1. Дано характеристику системі управління сільськогосподарським підприємством. Для забезпечення стабільної діяльності сільськогосподарських підприємства, досягнення поставлених цілей необхідна наявність відповідної системи управління. Загалом під управлінням слід розуміти процес планування, організації, мотивації та контролю для досягнення поставлених цілей. Для управління сільськогосподарським підприємством створюється відповідна система, яка включає керуючу та керовану підсистеми. За допомогою різних інструментів, методів керуюча підсистема впливає на керовану, тим самим і здійснюючи управління підприємством. До керуючої підсистеми належить вищий менеджмент сільськогосподарського підприємства, а до керованої – ресурси підприємства.

2. Розглянуто процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища. Процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища включає у себе виконання 7 послідовних етапів, а саме: визначення існуючих можливостей та загроз у зовнішнього середовища, оцінка результатів реалізації адаптаційної стратегії, реалізації адаптаційної стратегії (внесення змін у діяльність підприємства), коригування адаптаційної стратегії у відповідності до змін зовнішнього середовища, розробка адаптаційної стратегії підприємства, оцінка змін в зовнішньому середовищі підприємства, аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Визначено способи адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища. Зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств є досить турбулентним. Сьогодні прийнято виділяти три моделі адаптації системи

управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища: активна, консервативна та змішана. Основою ефективною системи адаптації підприємства є проведення систематичної оцінки стану зовнішнього середовища. Для цього використовуються такі методи, як: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, метод «5 × 5» А.Х. Мескома, а також економіко-математичні методи.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СФГ «Надія». Встановлено, що СФГ «Надія» є одним з фермерських господарств Полтавщини, яке відноситься до малих за чисельністю працюючих осіб. На кінець 2020 р. кількість працівників складала 48 осіб. Організаційна структура управління СФГ «Надія» є лінійно-функціональною. Керівництво СФГ «Надія» здійснюється головою фермерського господарства. Вирощує СФГ «Надія» продукцію рослинництва: соняшник, кукурудзу, пшеницю, ячмінь та сою.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності СФГ «Надія». Проведений аналіз показав, що СФГ «Надія» протягом 2019-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. За результатами 2020 р. фермерське господарство отримало чистий прибуток в розмірі 177,6 тис. грн. Водночас ще у 2018 р. СФГ «Надія» отримувало збитки від своєї діяльності. З негативних моментів слід відзначити зниження продуктивності праці з 147,2 тис.грн./особу до 111,36 тис.грн./особу, а також зменшення чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р. на 1141,2 тис. грн. порівняно з 2019 р.

6. Визначено особливості існуючого процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища. Встановлено, що середовище функціонування СФГ «Надія» є нестабільним. У зовнішньому середовищі існує ряд загроз та ризиків, які перешкоджають стабільному розвитку досліджуваного фермерського господарства. За процес управління адаптацією СФГ «Надія» до викликів середовища відповідальне вище керівництво у складі керівників структурних підрозділів. При управлінні адаптацією СФГ «Надія» обирає стратегію моніторингу ринкової кон'юнктури, що передбачає всебічний збір та аналіз інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища.

Головною проблемою при цьому є відсутність цифрових технологій, які б дозволяли СФГ «Надія» автоматизувати даний процес.

7. Розроблено напрями удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища. З метою удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Надія» до викликів середовища запропоновано впровадити сучасні інформаційні технології. Зокрема, запропоновано впровадити у діяльність досліджуваного фермерського господарства систему «точного землеробства», яка передбачає використання різних датчиків, безпілотників, ГІС та спеціалізованого програмного забезпечення. Дана система поліпшить інформаційне забезпечення СФГ «Надія», що дозволить приймати більш раціональні управлінські рішення на основі зібраної всієї інформації щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Пропонована система базується на використанні різних інформаційних технологій, програмного забезпечення, яке слугує системою для підтримки рішень.

8. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Встановлено, що СФГ «Надія» необхідно інвестувати 610 тис. грн. у впровадження системи точного землеробства. Дану суму коштів товариство може інвестувати з частини нерозподіленого прибутку, або ж скористатися різними державними фінансовими програмами підтримки фермерських господарств. Економічний результат від впровадження даної системи полягатиме у економії матеріальних ресурсів на 554 тис. грн. та зростанню обсягу реалізації через підвищення врожайності на 801,8 тис. грн. Очікуваний економічний ефект у такому разі складе 745,8 тис. грн., а економічна ефективність – 1,22 грн./грн. відтак, впровадження системи «точного землеробства» є економічно вдалим рішенням для СФГ «Надія» з метою адаптації його до викликів середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page> (дата звернення: 16.04.2020).
2. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 16.04.2020).
3. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/print1342966521962518> (дата звернення: 22.04.2021)
4. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 р. № 973-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/973-15/print1342966521962518> (дата звернення: 20.04.2021)
5. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2018. № 6 (129). С. 85-94.
6. Базилюк В.Б. Методи та інструменти механізму адаптивного управління видавничо-поліграфічною діяльністю в умовах інституційних змін. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне наукове фахове видання*. 2016. №2. С. 66-69.
7. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В., Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
8. Безус Р.М., Бойко А.В. Діагностика ресурсного потенціалу органічного агровиробництва. *Вісник Дніпропетровського державного 160 аграрно-економічного університету*. 2015. № 1. С. 47-52.
9. Бережницька Г. Дослідження можливостей та загроз управління використанням земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Economic Analysis*. 2019. Volume 29, Issue 1. С. 170-177.
10. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41-45.

11. Біловол Р.І. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 20(1). С. 58-62.
12. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. 2013. № 7. С. 55-64.
13. Бойко В.О., Бойко Л.О. Особливості функціонування фермерських господарств в умовах конкурентного середовища. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 56-64.
14. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2016. № 17. С. 173-180.
15. Брітченко І.Г., Ладунка І.С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія «економіка»*. 2015. т. 1, №. 1 (45). С. 116 – 118.
16. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016, № 5 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4950> (дата звернення: 16.05.2021).
17. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
18. Грановська В.Г. Інституційний механізм забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса. 2017. № 18, С. 69 – 74.
19. Грановська В.Г. Методичні підходи та критерії діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1(35). С. 174-181.
20. Гуторов О.І., Калашніков А.О. Інвестиційне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств: теорія та практика. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. № 4 (68). С. 44-50.

21. Дейнека О.Г., Руссова К.А., Михалко А.В. Теоретичні підходи до процесу управління підприємством. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2013. Вип. 135. С. 143-147.
22. Дем'яненко С.І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12 С. 42-48
23. Демчук Н.І., Халатур С.М., Хідірян М.О. Теоретичні основи аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 396-400.
24. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2021).
25. Держпідтримка АПК у 2020 році від Уряду «технократів». URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekspertna-dumka/item/15983-derzhpidtrymka-apk-u-2020-rotsi-vid-uriadu-tekhokrativ-spadkovist-novovvedennia-priorityty.html> (дата звернення: 20.05.2021).
26. Держпідтримка сільгоспвиробників-2020: перспективи. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/10073/137788> (дата звернення: 22.05.2021).
27. Дзюба С., Гайдай І. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1 (127). С. 144-156.
28. Запша Г.М. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Інноваційна економіка: наук.-виробн. журнал*. 2019. №7-8. С. 52-56.
29. Зіньцьо Ю.В. Суть, класифікація та типи фермерських господарств в Україні. *Перспективи сталого розвитку економіки: національний та регіональний аспекти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, Дніпропетровськ, 3–4 квіт. 2015. Дніпропетровськ. 2015. Ч. 1. С. 111-114.
30. Кащена Н.Б. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності. Фінансові

механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири: колективна монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2018. 281 с.

31. Кіпа Д. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 322-329.

32. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васаглій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55-58.

33. Козьменко О.В., Кузьменко О.В. Економіко-математичні методи та моделі (економетрика): навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2014. 406 с.

34. Комаренко І.С. Методичні підходи оцінки впливу зовнішнього середовища на фірмову конкурентоздатність підприємств харчової промисловості. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія «Економіка»*. 2012. Т. 189. Вип. 117. С. 97-103.

35. Купріянич І.П. Концепція розвитку сімейних фермерських господарств в Україні з досвіду зарубіжних країн. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. 2016. № 1-2. С. 32-40.

36. Лепетюха Н.В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 413-417.

37. Лігоненко Л. Концептуальні засади економічного управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 3. С. 5-17.

38. Лозовський О.М., Кузьмінська О.О. Особливості управління підприємством в сучасних ринкових умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. № 4 (1). С. 77-79.

39. Мазан Т.В., Ткаченко В.П. Розвиток фермерських господарств України з урахуванням світового досвіду. *АГРОСВІТ*. 2015. № 10. С. 43-47.

40. Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

41. Мариненко Н.Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопіль. 2017. 403 с.
42. Маркіна І.А, Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організацій. Київ: Центр учб. л-ри, 2013. 248 с.
43. Могилат М.Г. Стратегія і стратегічне управління в діяльності підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 2 (9). С. 207-212.
44. Мохненко А.С. Функціонування і розвиток фермерських господарств в аграрній сфері економіки. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. Вип. 1 (65). С. 26-30.
45. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
46. Найважливіші технології точного землеробства. URL:<http://www.ifarming.com.ua>(дата звернення: 20.05.2021).
47. Неміш Д.В., Савка М.В., Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Іванів С.І. Розвиток особистих селянських господарств та їх трансформація у сімейні фермерські. *Економіка АПК*. 2020. № 2. С. 54–67.
48. Нижник В.М., Нижник В.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки*. 2012. Вип. 9(2). С. 334-345.
49. Овчиннікова В.О., Харламова І.М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 15(2). С. 55-59.
50. Олійник А.С. Особливості функціонування фермерських господарств в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4. С. 64-67.

51. Орлов Д.І. Проблема аналізу впливу зовнішнього середовища на функціонування організації. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 74-77.
52. Орлова К.Є. Удосконалення методики аналізу зовнішнього середовища промислових підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 204-208.
53. Палеха Ю.І., Мошек Г. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Ліра-К. 2018. 528 с.
54. Полянко В.В., Татарин А.Ю. Поняття середовища функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1270-1275.
55. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. 328 с.
56. Програми підтримки АПК у 2020 році. URL: <https://khoda.gov.ua/programi-p%D1%96dtrimki-ark-u-2020-roc%D1%96> (дата звернення: 20.05.2021).
57. Проданова Л.В., Дмитренко Б.В. Адаптивне управління сільськогосподарськими підприємствами в аспекті інституційних перетворень аграрного сектору економіки України. *Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку*. 2019. № 2. С. 147-161.
58. Прокопенко Є., Садикова В., Думенко М. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. Збірник наукових праць Національної академії прикордонної служби України. 2019. № 3. С. 48-64.
59. Прямо в ціль: як працює та що дає аграріям точне землеробство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/pramo-v-cil-ak-pracue-ta-so-dae-agrariam-tocne-zemlerobstvo> (дата звернення: 20.05.2021).
60. Решетняк Т.І. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Вчені записки*. 2016. № 17. С. 74-82.

61. Россоха В.В. Адаптація управління до умов невизначеності. *Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи», 08-10.04.2015, м. Харків, ХНТУСГ. 2015. С. 7-11.*
62. Сафарова Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Вип. 1(1). С. 194-198.*
63. Системи точного землеробства. URL: <https://www.caseih.com/emea/uaua/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B8/afs%C2%AE-advanced-farming-systems> (дата звернення 11.05.2021)
64. Ставицький О.В. Використання оцінки зовнішнього середовища в стратегічному управлінні підприємствами хлібопекарської галузі. *Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 2. С. 31-34.*
65. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 300-305.*
66. СФГ «Надія». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/13957248/ (дата звернення: 10.05.2021).
67. Тараненко О.О. Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. 2010. № 2. Т. 1. С. 118-121.*
68. Тарасюк М.В. Моніторинг зовнішнього середовища в контролінгу торговельної мережі. *Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 20. С. 27-31.*
69. Тесленок І.М. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава. 2019. № 1. С. 78-82.*
70. Тімінський О. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем. 2016. Вип. 27. С. 122-131.*
71. Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Москва: Видавничий дім «Вільямс», 2006. 928 с.

72. Точне землеробство. URL: <http://www.eridon-tech.com.ua/precision-farming/> (дата звернення 11.05.2021)
73. Циганенко М. Система точного землеробства економить ваші гроші *Пропозиція*. 2017. №2. С. 56-60
74. Чевганова В.Я. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 72-81.
75. Швець Ю.О. Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність стратегічного управління оборотними коштами підприємств машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 26-36.
76. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136.
77. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 2011. May. 145 с.
78. Ritson N. Strategic management. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. 52 p.
79. Stensaker I.G. A Change in Plans: A Sensemaking Perspective on Strategy Implementation. *Dissertation Department of Strategy and Management. Norwegian School of Economics and Business Administration*. 2002. P. 213-217.

ДОДАТКИ