

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

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління адаптацією підприємства в умовах нестійкого  
середовища»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Чернявська Єлизавета Анатоліївна\_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і

логістики, к.е.н., доцент

Чайкіна Аліна Олександрівна\_\_\_\_\_

Полтава – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО СЕРЕДОВИЩА.....	5
1.1. Технологія адаптації у системі управління підприємством.....	5
1.2. Сучасні підходи до проблеми адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища.....	16
1.3. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на адаптацію сучасного підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТОВ «БУРАТ-АГРО» В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО СЕРЕДОВИЩА.....	32
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро».....	32
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро».....	44
2.3. Аналіз процесу адаптивного управління ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища.....	53
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТОВ «БУРАТ-АГРО» В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО СЕРЕДОВИЩА.....	59
3.1. Основні напрямки удосконалення процесу адаптивного управління на ТОВ «Бурат-Агро».....	59
3.2. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища.....	63
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

В умовах сучасного глобалізованого світу, де швидкі технологічні зміни, зростання конкуренції та непередбачуваність економічних, політичних та природних факторів стали нормою, управління адаптацією підприємства в нестійкому середовищі стає критично важливим для забезпечення його успішності та виживання на ринку. Нестабільність викликає велику кількість ризиків, змушуючи підприємства шукати нові стратегії, технології та підходи, щоб адаптуватися до змін і зберегти конкурентну перевагу.

Управління адаптацією підприємства в умовах нестійкого середовища стає складним завданням, оскільки вимагає від керівництва гнучкості, прогнозування, стратегічного мислення та здатності оперативно реагувати на змінні умови.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення процесу управління адаптацією підприємства ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища.

Для досягнення зазначеної мети у роботі буде виконано такі завдання:

дослідити технологію адаптації у системі управління підприємством;

розглянути сучасні підходи до проблеми адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища;

визначити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на адаптацію сучасного підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро»;

розробити аналіз процесу адаптивного управління ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища;

запропонувати основні напрямки удосконалення процесу адаптивного управління на ТОВ «Бурат-Агро»;

запропонувати цифрові інструменти управління адаптацією персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством.

Предметом дослідження є процес управління адаптацією підприємства в умовах нестійкого середовища.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було використано системно-аналітичний метод, статистичний, графічний, табличний, економічний та фінансовий аналізи, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення результатів дослідження, SWOT-аналіз, метод відносних комплексних показників.

Інформаційною базою для написання роботи стали наукові статті, інтернет-джерела, дані бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства та внутрішня інформація, законодавчі та нормативні акти та інше.

Практичне значення результатів, отриманих під час написання роботи, дає можливість підприємству ТОВ «Бурат-Агро» управляти адаптацією в умовах нестійкого середовища з вищою ефективністю та конкурентоспроможністю.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Власенко Д., Чернявська Є.А. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», 15 червня 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 54-55.*

Чернявська Є.А., Чайкіна А.О. Сучасні підходи до проблеми адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», 15 червня 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 60-61.*

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 84 сторінки. Робота містить 9 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел – 35 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1. Технологія адаптації у системі управління підприємством

Необхідність постійного вдосконалення системи управління суб'єктами господарювання викликана поступовим переходом України до ринкових умов господарювання. В країні зараз спостерігається надмірне зростання кількості збиткових та збанкрутілих підприємств, що свідчить про недосконалість та неефективність системи їх управління. Керівництво, яке оперує в основному інтуїтивними рішеннями, не може вчасно вирішувати виникаючі проблеми. Сільськогосподарські підприємства потребують адаптації своєї системи управління до викликів середовища через особливості їх роботи. Оскільки сільське господарство значно залежить від зовнішнього середовища, такого як курс національної валюти, державна політика щодо регулювання сільського господарства, доступ до технологій, а також погодні умови, це вимагає від підприємств постійного моніторингу свого функціонування та адаптації системи управління до викликів середовища [28].

На сьогоднішній день технологія адаптації у системі управління підприємством є дуже актуальною. Завдяки зростанню конкуренції та змінам в економічному середовищі, підприємства повинні бути готові до швидкої зміни стратегії та бізнес-моделі для забезпечення успішності на ринку.

Адаптація в системі управління підприємством передбачає впровадження нових технологій та методів, які допомагають ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та швидко адаптуватися до нових вимог ринку.

Сучасний бізнес є постійно змінюваною індустрією, яка вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових умов, викликаних змінами у технологіях, ринкових тенденціях та вимогах клієнтів. Технологія адаптації у системі управління

підприємством відіграє ключову роль у забезпеченні успіху організації в умовах невизначеності та конкурентного середовища.

Для отримання більш чіткого уявлення цього процесу наведемо основні наукові підходи до визначення поняття «адаптація підприємства».

Таблиця 1.1 – Основні наукові підходи щодо визначення поняття «адаптація підприємства»

Автор	Визначення поняття «адаптація підприємства»	Джерело
С.О. Ареф'єв	процес розробки і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища	[1]
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	[2]
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	[9]
Д. Кіпа	процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу	[17]
Н.В. Лепетюха	внесення зміни у структуру управління з огляду на зміни у зовнішньому середовищі	[21]
Н.Ю. Мариненко	здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища	[22]
Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк	процес пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що базується на постійному моніторингу змін ринкової ситуації	[24]

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 [31].

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. 1.1).

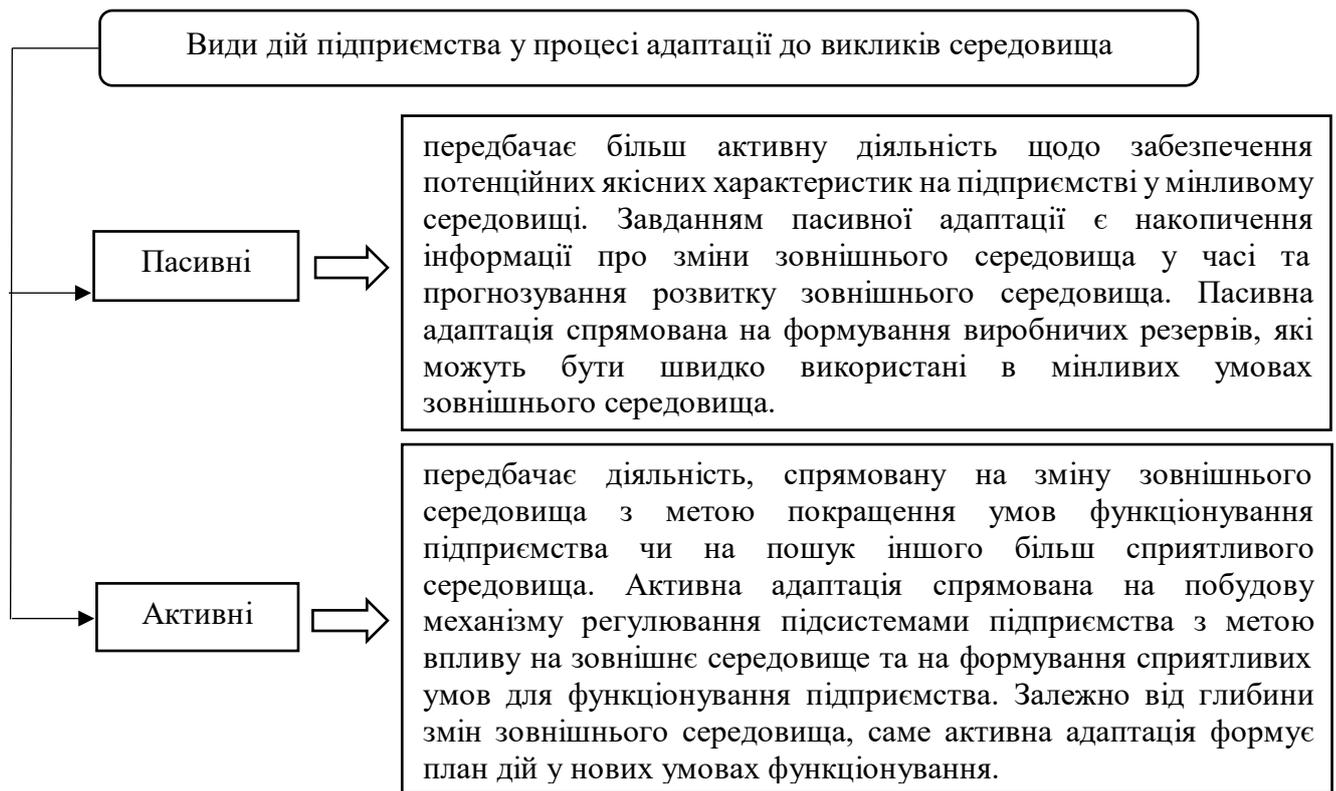


Рисунок 1.1 – Види дій підприємства у процесі адаптації до викликів середовища [32]

Основними складовими адаптації управління функціонуванням підприємств є [14]:

- 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 [22].

При цьому стратегічними заданням адаптації є [9]:

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.

Для відповіді на зміни у середовищі та пристосування до попиту споживача, підприємства з аграрного сектору економіки стикаються з технологічними обмеженнями, які ускладнюють швидку зміну асортименту продукції в короткостроковому періоді. Це вимагає пошуку шляхів адаптації до зовнішнього середовища, дослідження нових ринків з аналогічними потребами, визначення резервів, оптимізації ресурсів виробництва та організаційної структури підприємства, балансування поточних вигод і довгострокових перспектив, а також реалізацію ланцюга «гіпотеза – переконання – стратегія – тактика» з орієнтацією на ринкову ситуацію [24].

Сучасні сільськогосподарські підприємства мають необхідність постійно адаптувати свою систему управління до змін у навколишньому середовищі, оскільки середовище характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності. Процес адаптації системи управління до викликів середовища можна узагальнити як послідовне виконання етапів, які наведені на рисунку 1.2.

Інформаційне забезпечення є ключовим елементом для забезпечення ефективного процесу адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до змін у середовищі. Воно дозволяє підприємствам отримувати необхідну інформацію про стан зовнішнього середовища, виявляти потенційні загрози та приймати відповідні заходи для пристосування.

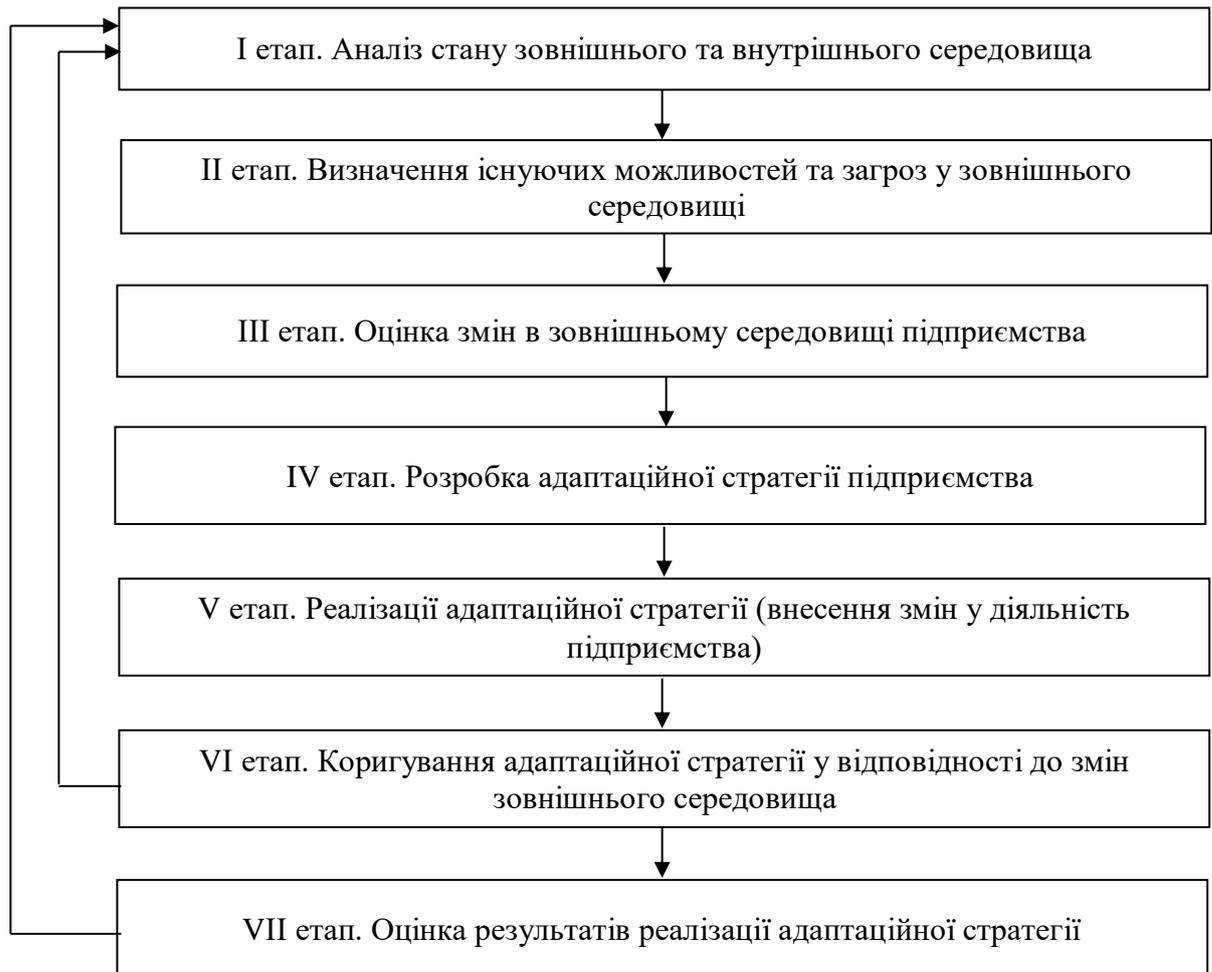


Рисунок 1.2 – Процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища [2, 22, 32]

Всі рівні адаптації спрямовані на досягнення встановлених підприємством цілей господарювання.

Відповідно, технологія адаптації у системі управління підприємством є комплексним підходом до забезпечення гнучкості та ефективності в управлінні організацією в умовах змінюючогося бізнес-середовища [10]. Вона включає в себе широкий спектр стратегій, методів і інструментів, які допомагають підприємству пристосовуватися до нових умов, змінювати свою діяльність з метою досягнення поставлених цілей.

Основні складові технології адаптації у системі управління підприємством включають [3]:

Системний аналіз, який є ключовим етапом технології адаптації у системі управління підприємством. Він спрямований на визначення факторів, що впливають на успішність підприємства, аналіз ризиків і можливостей, а також виявлення проблемних ситуацій і потреб у змінах. Основні компоненти системного аналізу включають:

визначення мети аналізу (першим кроком у системному аналізі є визначення мети аналізу, тобто чітко сформульовані цілі, які планується досягти);

визначення системи (система може включати різні елементи, такі як люди, процеси, технології, ресурси тощо. У цьому етапі визначаються межі системи та її основні складові);

збір даних (для проведення системного аналізу необхідно зібрати відповідні дані. Це можуть бути дані про продуктивність, фінансові показники, взаємодію з клієнтами тощо. Дані можуть бути зібрані за допомогою опитувань, інтерв'ю, аналізу документів тощо);

аналіз даних (після збору даних проводиться їх аналіз з метою виявлення впливових факторів, ризиків, можливостей та проблемних ситуацій. Можуть використовуватися різні методи аналізу, такі як SWOT-аналіз, аналіз причин та наслідків, аналіз балансу тощо);

виявлення потреб у змінах (на основі аналізу даних визначаються потреби в удосконаленні системи. Це можуть бути потреби в оптимізації процесів, покращенні комунікації, збільшенні ефективності використання ресурсів тощо);

розробка стратегій (на основі виявлених потреб розробляються стратегії для досягнення мети аналізу. Це може включати розробку нових процесів, впровадження нових технологій, зміни в організаційній структурі тощо [12]);

впровадження змін (останній етап системного аналізу – впровадження запропонованих змін у систему. Це може включати впровадження нових процесів, навчання персоналу, зміни в структурі організації тощо).

Всі ці компоненти допомагають виявити проблеми, можливості та потреби у змінах у системі управління підприємством і розробити ефективні стратегії для їх вирішення.

Гнучкі стратегії, які в контексті управління підприємством відображають здатність організації адаптуватися до швидко змінюючихся умов зовнішнього середовища. Розроблення гнучких стратегій є важливим аспектом системного аналізу і має на меті створення таких стратегій, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни, уникати загроз та використовувати можливості, що виникають [15].

Основні характеристики гнучких стратегій:

альтернативність (передбачають наявність альтернативних варіантів дій і рішень. Вони розглядають різні сценарії розвитку подій та враховують можливість швидко змінити стратегію в разі потреби);

швидкість реакції (передбачають швидку реакцію на зміни. Підприємство має бути готовим швидко аналізувати нові умови та змінювати свої стратегії для відповіді на зміни в ринкових умовах, конкуренції, технологіях тощо);

експериментування (передбачають експериментування та використання пробних проектів для оцінки ефективності нових ідей та рішень. Підприємство готове спробувати нові підходи, перевірити їх на практиці та внести корективи залежно від результатів);

реструктуризація бізнес-процесів (можуть включати реструктуризацію бізнес-процесів для поліпшення ефективності та забезпечення більшої гнучкості. Це може включати зміну організаційної структури, перегляд процесів виробництва, використання нових технологій тощо);

пошук нових ринків та продуктів (можуть передбачати пошук нових ринків, сегментів або розробку нових продуктів або послуг. Підприємство має бути готовим до інновацій та постійно досліджувати ринок з метою виявлення нових можливостей).

Гнучкі стратегії дозволяють підприємству бути більш адаптивним і конкурентоспроможним у змінюючомуся бізнес-середовищі. Вони дозволяють ефективно реагувати на зміни та використовувати нові можливості для досягнення успіху.

Інновації в організації включають в себе процес стимулювання та підтримки новаторських ідей, технологій, продуктів та процесів. Організації, які активно

працюють над розвитком інновацій, здатні бути більш конкурентоспроможними, адаптивними і успішними на ринку. Основні аспекти інновацій включають [13]:

впровадження нових технологій (підприємства можуть впроваджувати нові технології, які поліпшують процеси виробництва, комунікації, управління або інші аспекти діяльності. Це можуть бути автоматизація, штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей тощо);

вдосконалення продуктів або послуг (інновації можуть стосуватися вдосконалення існуючих продуктів або послуг, шляхом впровадження нових функцій, покращення якості, зниження вартості або вирішення проблем клієнтів. Це може включати розробку нових версій продуктів, модифікацію дизайну, застосування нових матеріалів тощо);

сприяння творчості та ідеям співробітників (важливим аспектом інновацій є створення стимулів для творчого мислення та генерації ідей серед співробітників. Організації можуть створювати механізми для збору ідей, стимулювання співробітників до досліджень, проведення творчих сесій та співпраці між різними відділами);

культура інновацій (для ефективного розвитку інновацій в організації важлива роль відводиться культурі інновацій. Це охоплює створення сприятливого середовища, де співробітники мають можливість досліджувати, експериментувати, ділитися ідеями та вчитися на помилках);

співпраця зі зовнішніми структурами (підприємства можуть співпрацювати з університетами, дослідницькими центрами, стартапами або іншими зовнішніми структурами для обміну знаннями, технологіями та створенням інноваційних продуктів або послуг).

Інновації допомагають організаціям залишатися конкурентоспроможними і адаптуватися до змін на ринку. Це стимулює розвиток та забезпечує успіх у довгостроковій перспективі.

Організаційна гнучкість є важливим аспектом управління підприємством і передбачає створення гнучких структур і процесів, які дозволяють організації

ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Основні аспекти організаційної гнучкості включають:

горизонтальні комунікаційні канали (підприємства можуть впроваджувати горизонтальні комунікаційні канали, які забезпечують пряму взаємодію між співробітниками на різних рівнях і відділах. Це сприяє швидкому обміну інформацією, спільній роботі та прийняттю швидких рішень);

делегування повноважень (на підприємствах співробітникам надається більше повноважень і відповідальності. Це дозволяє швидше реагувати на зміни, оскільки рішення можуть бути прийняті на більш низькому рівні без необхідності постійного звертання до вищих керівників);

зменшення бюрократичних перешкод (гнучкі організації ставляться до бюрократичних перешкод критично і намагаються зменшити непотрібну адміністративну складність. Це може включати спрощення процедур, скорочення рівнів ієрархії, прискорення прийняття рішень та збільшення прозорості внутрішніх процесів);

система швидкого прийняття рішень (розвивають системи, які сприяють швидкому прийняттю рішень. Це може включати утворення малих команд, які займаються конкретними завданнями, розподіл відповідальності за прийняття рішень на відповідних рівнях організації та використання інструментів для аналізу і оцінки альтернатив).

Організаційна гнучкість допомагає підприємствам бути більш реактивними, адаптивними і спроможними швидко вносити зміни відповідно до потреб ринку та змінюючихся умов. Це дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними і успішними в динамічному бізнес-середовищі.

Управління знаннями в організації спрямоване на забезпечення ефективного обміну знаннями, навичками, досвідом та інформацією між співробітниками. Це підвищує продуктивність, сприяє інноваціям та поліпшує прийняття рішень. Основні аспекти управління знаннями включають [18]:

створення баз даних (підприємства можуть створювати бази даних, де зберігається інформація, знання та документи, які доступні співробітникам для

пошуку і використання. Це може бути внутрішня база даних з документами, досвідом, проектами, або зовнішня база даних, яка містить актуальні ресурси індустрії);

впровадження систем електронного документообігу (системи електронного документообігу дозволяють ефективно обмінюватися, зберігати та керувати документами всередині організації. Це спрощує процес пошуку необхідної інформації, полегшує спільну роботу над документами та покращує ефективність бізнес-процесів);

організація тренінгів та взаємного навчання (можуть організувати тренінги, семінари, майстер-класи та інші форми навчання, де співробітники можуть набувати нові знання та навички. Крім того, важливим є стимулювання взаємного навчання та обміну досвідом між співробітниками, наприклад, через менторство або колективну роботу над проектами);

створення знання як активу (активно стимулюють співробітників до збору, створення та поширення нових знань. Це може включати винагороди за інноваційні ідеї, сприяння творчості та саморозвитку співробітників).

Управління знаннями допомагає організаціям зберігати та використовувати свої цінні ресурси - знання і досвід - ефективно. Це підвищує інноваційність, сприяє швидкій адаптації до змін та забезпечує конкурентну перевагу на ринку.

Моніторинг та оцінка є важливим етапом у системі управління підприємством і спрямовані на систематичний аналіз ефективності запроваджених змін. Цей процес допомагає організації виявляти потреби у подальших модифікаціях і корекції стратегій. Основні аспекти моніторингу та оцінки включають [11]:

використання ключових показників продуктивності (KPI), які є метриками, що відображають успішність організації у досягненні стратегічних цілей. Вони дозволяють оцінювати результативність процесів, виявляти сильні та слабкі сторони і вимагати необхідних змін. При моніторингу використовуються KPI для відстеження прогресу та оцінки виконання стратегій;

проведення аудитів, що охоплюють перевірку процесів, систем, процедур і внутрішнього контролю організації. Вони допомагають виявляти потенційні проблеми, ризики, невідповідності та можливості для поліпшення. Аудити можуть

бути внутрішніми (здійснюються власними співробітниками організації) або зовнішніми (здійснюються незалежними експертами);

оцінка ризиків, яка дозволяє ідентифікувати потенційні загрози і небезпеки, які можуть вплинути на виконання стратегій і досягнення цілей. Це дозволяє розробляти плани управління ризиками та вживати відповідних заходів для зменшення ризиків і мінімізації їх впливу на організацію.

Моніторинг та оцінка є постійним процесом, що дозволяє організації виявляти потреби у внесенні змін, коригувати стратегії та забезпечувати стійке функціонування у змінюючому середовищі.

Технологія адаптації у системі управління підприємством відноситься до набору методів і підходів, що допомагають підприємствам пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Основна мета цієї технології полягає в забезпеченні гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності організації [33].

Технологія адаптації може включати такі етапи (рис. 1.3):

аналіз зовнішнього середовища – включає дослідження та аналіз змін у галузі, конкуренції, законодавства, технологій та інших факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. Це допомагає виявити можливості та загрози і підготувати план адаптації;

внутрішній аналіз – на цьому етапі оцінюються внутрішні ресурси, процеси та потенціал підприємства. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, а також ресурси, які можна використовувати для адаптації;

розробка стратегії адаптації – на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища розробляються стратегії адаптації, які включають цілі, завдання, заходи та ресурси, необхідні для пристосування підприємства до нових умов [20].

впровадження змін – етап включає реалізацію стратегій адаптації, яка може включати реструктуризацію бізнес-процесів, впровадження нових технологій, зміну організаційної культури та інші заходи, спрямовані на пристосування підприємства до нових умов.

моніторинг та корекція – після впровадження змін важливо постійно моніторити їх ефективність та виконання стратегій адаптації. Потрібно проводити

оцінку результатів, вносити корективи, якщо потрібно, та забезпечувати постійну готовність до змін.

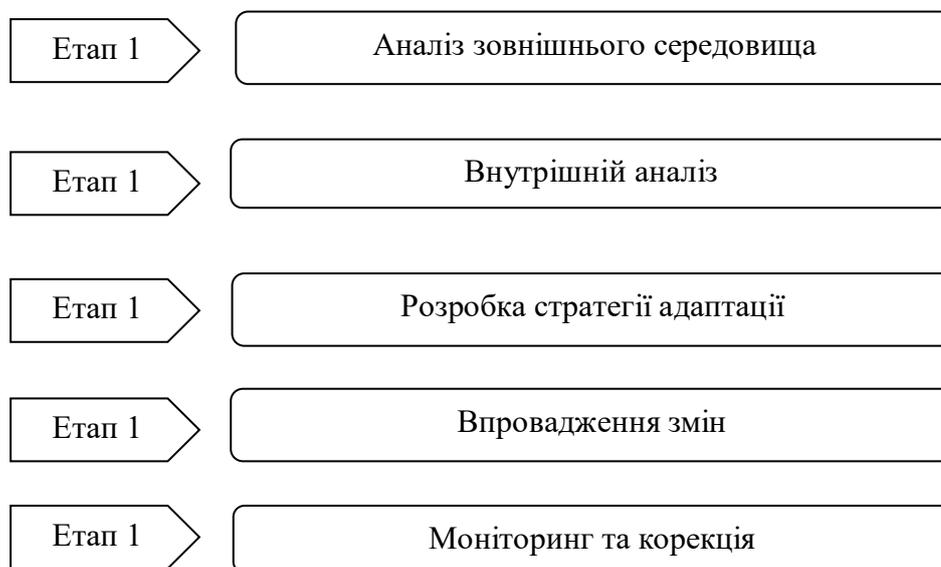


Рисунок 1.3 – Схема технології адаптації у системі управління підприємством [8]

Отже, технологія адаптації у системі управління підприємством є важливим елементом успішності бізнесу на ринку, забезпечення його стійкої конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ринкове середовище постійно змінюється, тому важливо мати можливість швидко та ефективно адаптуватися до нових умов. Впровадження технології адаптації допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним, підтримувати свої позиції на ринку та розвиватися у змінних умовах.

## 1.2 Сучасні підходи до проблеми адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища

В сучасних умовах розробка і реалізація виробничих планів підприємства здійснюється у досить нестійкому зовнішньому середовищі. Активна взаємодія

підприємства з економічним середовищем безперервно змінює умови реалізації планових рішень та можливості їх реалізації. Для того, щоб ефективно управляти підприємством як системою виробничих ресурсів, потрібна достовірна інформація про особливості зовнішнього середовища, специфіку його елементів, можливості їх зміни.

Необхідність адаптації підприємств до нестійкого середовища є актуальною та важливою проблемою, оскільки сучасне бізнес-середовище зазнає постійних змін та перетворень. Глобалізація, швидкий технологічний прогрес, зміна попиту споживачів, політичні та економічні коливання створюють нестабільні умови, в яких підприємствам необхідно функціонувати та конкурувати [4].

Сучасні підходи до проблеми адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища спрямовані на досягнення успіху в цих умовах. Вони базуються на гнучкості, інноваціях, стратегічному мисленні та здатності пристосовуватися до нових реалій [26]. Підприємства повинні бути відкритими до змін, швидко адаптуватися до нових технологій, ринкових тенденцій та споживацьких уподобань.

Зрозуміння сучасних підходів до адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища є ключовим для забезпечення його конкурентоспроможності та виживання. Підприємства, які успішно адаптуються до змін, мають можливість зайняти сильну позицію на ринку та використовувати зміни як можливості для зростання та розвитку.

Сучасні підходи до проблеми адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища є різноманітними та орієнтованими на досягнення успіху на змінюючомуся ринку. Далі ми розглянемо кілька із них, щоб з'ясувати, які підходи використовуються в сучасній практиці для адаптації підприємств до нестійкого середовища [19].

Гнучкість та реагування на зміни.

Одним з ключових підходів є розвиток гнучкості та здатності підприємства швидко реагувати на змінюючі умови. Цей підхід передбачає розвиток гнучких

бізнес-моделей, що дозволяють підприємству швидко перетворювати свою стратегію та дії відповідно до змінюючих умов.

Одним зі способів досягнення гнучкості є швидке прийняття рішень. Підприємства повинні бути здатні швидко аналізувати інформацію та оцінювати можливі варіанти дій, щоб ефективно реагувати на зміни в середовищі. Це може включати впровадження систем моніторингу, які допомагають виявляти тенденції та сигнали з ринку та прогнозувати можливі наслідки.

Інновації та технологічний прогрес.

Цей підхід є невід'ємною складовою сучасних підходів до адаптації підприємств до нестійкого середовища. Впровадження інноваційних рішень дозволяє підприємствам не лише виживати в змінюючомуся ринковому середовищі, але й здобувати конкурентну перевагу та досягати успіху.

Один з аспектів інновацій полягає у розробці нових продуктів і послуг, які задовольняють змінюючіся потреби споживачів. Це може включати створення нових моделей бізнесу, адаптацію існуючих продуктів до нових ринкових умов або введення на ринок цілком нових інноваційних продуктів.

Технологічний прогрес також відіграє важливу роль у підходах до адаптації підприємств. Впровадження ефективних технологій виробництва та управління допомагає знизити витрати, покращити якість продукції та збільшити продуктивність.

Співпраця та партнерство.

Ще один важливий підхід до адаптації підприємств до нестійкого середовища. Умови нестійкості вимагають від підприємств більш гнучкого та швидкого реагування на зміни, а співпраця та партнерство надають можливість об'єднувати ресурси та знання для досягнення спільних цілей [34].

Підприємства все більше усвідомлюють, що співпраця з іншими компаніями може бути вигідною для обох сторін. Вони активно шукають можливості для створення стратегічних альянсів, спільного виробництва, обміну ресурсами та експертизою. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з нестійким середовищем,

адже підприємства можуть розділити витрати, взаємно підтримувати одне одного та забезпечувати взаємний доступ до ринків та ресурсів.

Крім того, спільне виробництво і розподіл ресурсів між партнерами дозволяє забезпечити більш ефективне використання обмежених ресурсів та знизити витрати. Партнерства також дозволяють об'єднати знання, технології та експертизу для розв'язання спільних проблем та створення інноваційних рішень. Взаємодія з партнерами може створювати синергетичні ефекти, які дозволяють досягати більшого успіху, ніж в разі дії окремо.

Перегляд стратегії та бізнес-моделі.

Умови нестійкого середовища змушують підприємства переглядати свою стратегію та бізнес-модель з метою адаптації до нових реалій. Цей підхід передбачає необхідність переосмислення цілей та стратегічного напрямку компанії.

Перегляд стратегії включає аналіз зміни ринкових умов та виявлення нових можливостей, які можуть з'явитися у нестійкому середовищі. Підприємства мають бути готовими реагувати на зміну попиту, конкуренції, технологічних інновацій та регулятивного середовища. Це може включати пошук нових сегментів ринку, пересування до інших географічних регіонів або переключення на нові продукти та послуги.

Окрім того, перегляд стратегії передбачає зміну підходу до конкурентної переваги. В умовах нестійкого середовища, де конкуренція зростає і швидко змінюється, підприємства повинні шукати нові джерела конкурентної переваги. Це може включати інвестиції в дослідження та розробки для створення унікальних продуктів або послуг, розробку власних технологій, або набуття компетенцій шляхом придбання інших підприємств.

Важливо також розглядати альтернативні шляхи досягнення успіху. У нестійкому середовищі, старі стратегії та підходи можуть втратити свою ефективність, тому підприємства повинні бути готові розглядати нові шляхи досягнення мети. Це може включати зміну способу виробництва, перехід до інших

каналів збуту, розширення асортименту продукції або навіть зміну бізнес-моделі [6].

В цілому, перегляд стратегії та бізнес-моделі є важливим підходом до адаптації підприємств до нестійкого середовища. Вимагаючи гнучкості, інноваційності та здатності до змін, цей підхід допомагає підприємствам вижити і прогресувати в умовах невпевненості та конкуренції.

Аналіз даних та прогнозування.

Завдяки зростаючій кількості доступних даних та розвитку аналітичних інструментів, підприємства можуть отримувати цінні уявлення про ринкові тенденції, споживацькі преференції та зміни у конкурентному середовищі [16].

Збір і аналіз даних дозволяють підприємствам отримувати об'єктивну інформацію про своїх клієнтів, ринок та внутрішні процеси. Це може включати збір даних про покупки, поведінку споживачів, фінансову продуктивність та ефективність операцій. Аналітичні інструменти допомагають підприємствам виявляти ключові зв'язки, закономірності та тенденції в цих даних.

Додатково, використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє підприємствам прогнозувати майбутні події та розробляти стратегії відповіді. За допомогою алгоритмів машинного навчання, компанії можуть аналізувати великі обсяги даних, виявляти невидимі залежності та прогнозувати майбутні тенденції. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення та вчасно реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Зосередженість на споживачах.

У сучасних підходах до адаптації підприємств до нестійкого середовища велика увага приділяється споживачам і їхнім потребам. Умови нестійкості, змінюючіся ринкові умови та конкуренція ставлять підприємства перед завданням встановити та зберегти позитивні стосунки зі своїми споживачами.

Розуміння змінюючихся уподобань споживачів вимагає активного збору даних, досліджень ринку та аналізу поведінки споживачів. Підприємства стежать за трендами, змінами в смаках та перевагах споживачів, щоб пристосовувати свою продукцію, послуги та маркетингові стратегії.

Ефективна комунікація зі споживачами є ще одним важливим аспектом. Підприємства використовують різноманітні канали комунікації, такі як соціальні медіа, електронна пошта, веб-сайти та особистий контакт, для взаємодії зі споживачами. Це дозволяє збирати фідбек, розуміти потреби споживачів, а також показувати їм, що їхні вимоги та проблеми є важливими для підприємства.

Персоналізовані рішення стають дедалі більш важливими в контексті адаптації підприємств. Споживачі вимагають індивідуального підходу та персоналізованих пропозицій. Застосування технологій, які дозволяють збирати та аналізувати дані про споживачів, дозволяє підприємствам створювати унікальні пропозиції та пропонувати індивідуально налаштовані рішення.

#### Диверсифікація.

Диверсифікація – стратегія, за допомогою якої підприємство розширює свій бізнес шляхом розробки нових продуктів або послуг і/або входження на нові ринки або сегменти ринку. Головна мета диверсифікації полягає в зменшенні ризиків та створенні нових можливостей для зростання.

Для підприємств диверсифікація може означати введення нових продуктів або послуг, які доповнюють або розширюють їхні існуючі продукти. Наприклад, компанія, що виробляє телефони, може розширити свій асортимент, випускаючи також планшети або носимі пристрої.

Диверсифікація також може охоплювати входження на нові ринки або сегменти ринку. Наприклад, підприємство може вирішити відкрити новий магазин або офіс в іншому місті або країні, або спрямувати свої продукти або послуги на нову цільову аудиторію.

#### Реорганізація та реструктуризація.

Ввідносяться до стратегій, які підприємства використовують для пристосування до змінюючихся умов і поліпшення своєї ефективності та гнучкості. Ці процеси передбачають перегляд організаційної структури, управлінських систем, розподілу ролей та відповідальностей, а також оптимізацію бізнес-процесів.

Реорганізація може включати зміни в організаційній структурі, такі як зміна ієрархічної моделі, введення більш гнучких комунікаційних каналів, створення крос-функціональних команд або перегляд департаментальної структури. Метою реорганізації є поліпшення координації, зв'язків та ефективності всередині підприємства.

Реструктуризація, зі свого боку, включає зміни управлінської системи та процесів. Це може означати перерозподіл ролей та відповідальностей між різними рівнями управління, перегляд процесів прийняття рішень, впровадження нових методів контролю та звітності, а також зміни в системі мотивації співробітників.

Стратегія ринкового лідерства.

Вона передбачає активні дії з метою стати провідним гравцем на ринку і отримати конкурентну перевагу перед іншими компаніями. Для досягнення цього підходу підприємства використовують різні стратегії та тактики [23].

Одним з аспектів стратегії ринкового лідерства є інвестиції в дослідження та розвиток. Підприємства зосереджуються на постійному покращенні своїх продуктів або послуг, впровадженні нових технологій та інновацій. Це дозволяє забезпечити перевагу в якості, функціональності або унікальності продукту, що привертає більше споживачів та забезпечує стабільну позицію на ринку.

Крім того, підприємства, що використовують стратегію ринкового лідерства, акцентують на маркетингових зусиллях. Вони розробляють активну маркетингову стратегію, спрямовану на залучення нових клієнтів, збереження існуючих та підвищення рівня продажів. Це може включати проведення рекламних кампаній, участь у виставках та заходах, використання цифрового маркетингу та інших інструментів для залучення уваги споживачів.

Адаптація культури організації.

Культура організації визначає цінності, норми, поведінку та спосіб функціонування всередині компанії. У нестійкому середовищі підприємства зрозуміли, що необхідно активно пристосовувати свою культуру до змін для забезпечення успіху [5].

Підприємства створюють стимули для гнучкості, співробітництва та інновацій всередині організації. Вони впроваджують програми навчання та розвитку, спрямовані на розширення компетенцій співробітників і стимулюють їхню готовність до змін. Компанії також просувають цінності адаптації та відкритості до змін усередині організації, надаючи підтримку та визнання працівникам, які проявляють гнучкість, творчість та вміння адаптуватися до нових умов.

Адаптація культури організації також включає створення сприятливого середовища для співробітництва, комунікації та змішування ідей. Підприємства впроваджують командні проекти, спільні робочі групи та ініціативи, що сприяють обміну знаннями та досвідом між співробітниками. Крім того, створюються механізми для збору інноваційних ідей від працівників та сприяння їх реалізації.

Отже, ці підходи є важливими інструментами для адаптації підприємств до нестійкого середовища. Вони враховують потреби змінюючогося ринкового середовища та дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни, знаходити нові можливості та забезпечувати конкурентну перевагу. Вони передбачають розвиток гнучких бізнес-моделей, інвестування в інновації та передові технології, співпрацю та партнерство з іншими компаніями, стратегічний аналіз даних та прогнозування, фокус на потребах споживачів, розширення портфеля продуктів та послуг, реструктуризацію організаційних процесів, прагнення до лідерства на ринку і адаптацію культури організації.

Ці підходи допомагають підприємствам бути готовими до непередбачуваних змін, адаптуватися до вимог ринку та зберігати конкурентну позицію. Комбінування цих підходів та їх правильне використання дозволяють компаніям пристосовуватися до нестійкого середовища, реалізовувати нові можливості та досягати успіху навіть у змінних умовах. Важливо постійно моніторити ринок, аналізувати тенденції та швидко реагувати на зміни, застосовуючи відповідні підходи адаптації.

### 1.3. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на адаптацію сучасного підприємства

В сучасному світі, де умови змінюються зі швидкістю світла, адаптація підприємств до зовнішніх і внутрішніх факторів стає ключовим фактором успіху. Зміни в економічному, соціальному, технологічному та політичному середовищі, а також внутрішні фактори, такі як культура організації, структура та процеси, мають прямий вплив на діяльність підприємства. Адаптація є необхідною для забезпечення його виживання та успішності в цих умовах.

Зовнішнє середовище підприємства включає широкий спектр факторів, які впливають на його діяльність. Економічні зміни, такі як коливання в економічному зростанні, інфляція, курси валют, впливають на попит та прибутковість [27]. Соціальні зміни, такі як зміна уподобань та поведінки споживачів, демографічні тенденції, зміни в способі життя, також впливають на ринкові умови та споживацькі звички. Технологічний прогрес, такий як розробка нових продуктів і послуг, автоматизація процесів, впровадження штучного інтелекту та аналітики даних, може змінити конкурентну ландшафт та вимагати нових навичок та ресурсів у підприємства.

Окрім зовнішнього середовища, внутрішні фактори також грають важливу роль у адаптації підприємства. Внутрішнє середовище підприємства складається з його культури, структури, процесів та ресурсів. Культура організації визначає цінності, вірування та норми, які керують діями працівників. Вона може сприяти або перешкоджати адаптації в залежності від того, наскільки відкрита та гнучка вона є до змін. Організаційна структура та процеси також повинні бути адаптовані до нових умов, щоб забезпечити ефективну комунікацію, прийняття рішень та реалізацію стратегій.

Врахування зовнішнього та внутрішнього середовища під час адаптації дозволяє підприємству бути в гармонії зі змінами та забезпечує його конкурентоспроможність. Необхідність у постійній адаптації ставить перед

підприємствами виклики, але відкриває і нові можливості для зростання та розвитку.

Адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі вимагає гнучкості, інноваційності та лідерства. Підприємства, які успішно адаптуються, можуть використовувати зміни як можливості для розвитку, створення нових продуктів та послуг, завоювання нових ринків та покращення конкурентоспроможності [7]. Проактивний підхід до адаптації дозволяє підприємствам залишатись на передовій і забезпечувати свою стійкість та успішність у динамічному бізнес-середовищі. Вплив зовнішніх факторів може бути непередбачуваним і різноманітним, тому підприємство повинно бути готовим до змін і швидко реагувати на нові умови.

Давайте розглянемо кожне середовище окремо.

Зовнішнє середовище підприємства (рис. 1.4) складається з різних факторів, які знаходяться поза межами самого підприємства, але мають прямий вплив на його діяльність. Деякі з основних зовнішніх факторів, що впливають на адаптацію підприємства, включають:

Економічні умови.

Економічні коливання, такі як зміни в рівні ВВП, інфляції, безробіття та валютних курсів, можуть впливати на попит на товари та послуги, фінансові ресурси та рівень конкуренції. Підприємство повинно вміти адаптувати свої стратегії, ціни та маркетингові зусилля до економічних умов, щоб зберегти конкурентоспроможність і стабільність.

Політичне та правове середовище.

Зміни в політичних регуляціях, законодавстві та галузевих стандартах можуть мати значний вплив на підприємство. Наприклад, зміни в податковій політиці, митних правилах або регулюванні можуть вимагати перегляду бізнес-моделі, зміну поставок або перерозподіл ресурсів.

Соціокультурні тенденції.

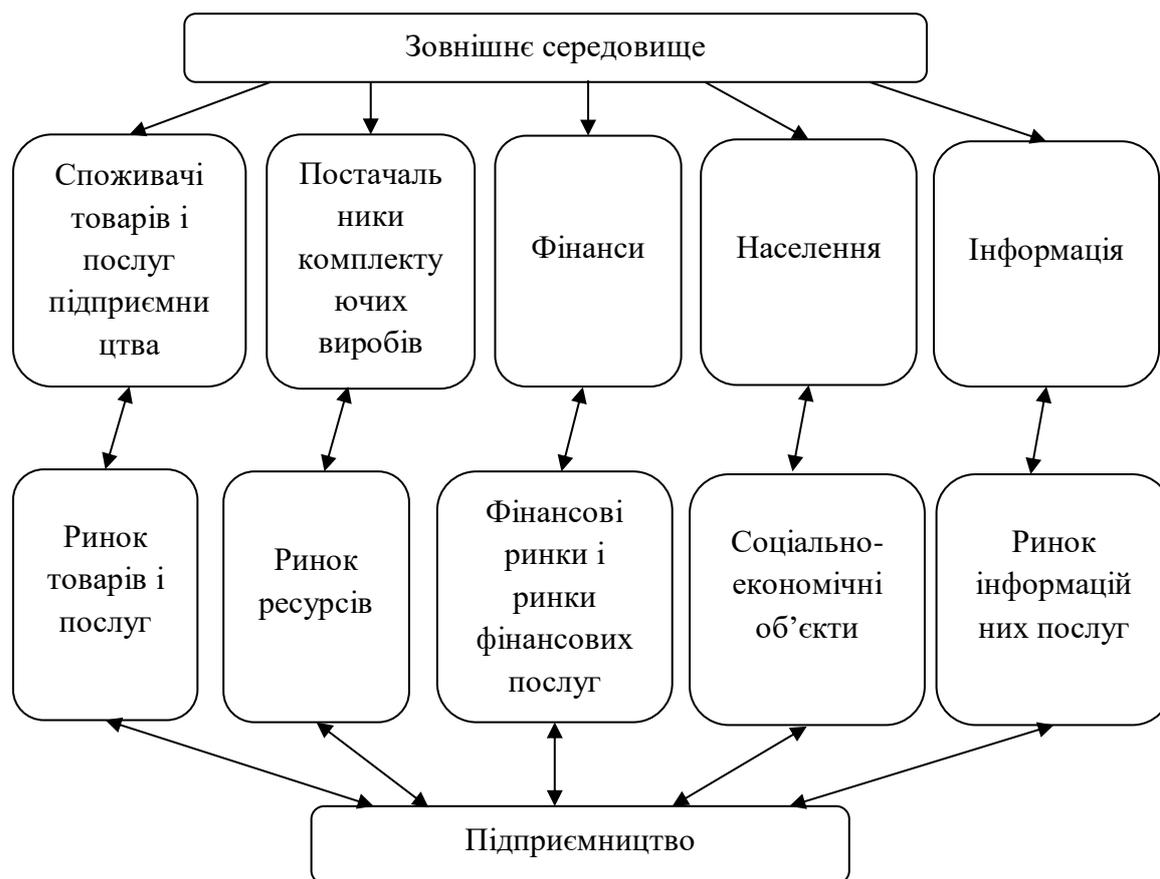


Рисунок 1.4 – Взаємодія зовнішнього середовища та підприємства [25]

Зміни в суспільних та культурних цінностях, споживацьких поведінках та смаках споживачів можуть створювати нові можливості або виклики для підприємства. Наприклад, зростаюча свідомість про екологію та соціальну відповідальність може вимагати впровадження сталих практик виробництва або розширення асортименту екологічно чистих товарів.

Технологічне середовище.

Швидкий розвиток технологій і цифрові інновації можуть змінювати способи виробництва, комунікації та взаємодії зі споживачами. Підприємства повинні бути готовими адаптувати свої технологічні процеси, інформаційні системи та цифрові стратегії, щоб залишатись конкурентоспроможними на ринку.

Тепер розглянемо внутрішнє середовище (рисунок 1.5).

Внутрішнє середовище підприємства включає всі фактори, що знаходяться в його межах і можуть впливати на його адаптацію. Основні елементи внутрішнього середовища, які варто враховувати, включають:

Культуру організації, яка відіграє важливу роль у адаптації сучасного підприємства. Культура організації включає цінності, норми, поведінкові стандарти, стиль керівництва та спосіб комунікації всередині підприємства. Вона визначає, як працівники сприймають та адаптуються до змін.

Адаптована культура організації стає важливим фактором успіху в умовах змінюючогося середовища. Вона сприяє гнучкості, інноваціям та відкритості до змін. Створення культури, де працівники відчують відповідальність за пошук нових ідей, відкриті до експериментів та готові приймати ризики, стимулює творчий потенціал та здатність підприємства адаптуватися до нових викликів.

Організаційну структуру, яка відіграє важливу роль у здатності підприємства адаптуватися до змін. Гнучка та адаптивна структура сприяє швидкій реакції на змінюючіся умови та сприяє впровадженню нових ідей та інновацій.

Наявність гнучкої структури означає, що підприємство може легко змінювати свою організаційну структуру, ланцюжки командування та розподіл влади залежно від потреб та вимог зовнішнього середовища.

Адаптивна структура підприємства сприяє швидкій адаптації до змін, покращує комунікацію та співпрацю між підрозділами, сприяє інноваціям та забезпечує більшу гнучкість в реагуванні на зовнішні та внутрішні зміни [29]. Це дозволяє підприємству ефективно пристосовуватися до нових умов, успішно конкурувати та забезпечувати свою стійкість та розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Управлінські процеси, які включають планування, прийняття рішень, контроль та звітність, є важливим елементом адаптації. Гнучкі процеси, які сприяють швидкій реакції та координації, дозволяють підприємству адаптуватись до змін.

Людські ресурси, адже компетентні та мотивовані працівники є ключовим активом для адаптації. Підприємство повинно забезпечувати навчання та розвиток свого персоналу, створювати стимули для творчості та інновацій та впроваджувати ефективні системи управління талантами.

Зовнішнє та внутрішнє середовище взаємодіють між собою, і їх вплив вимагає від підприємства постійного моніторингу, аналізу та гнучкості. Успішне підприємство повинне вміти прогнозувати зміни, адаптуватись до них та використовувати їх як можливості для росту та розвитку.

В сучасних економічних умовах фактори зовнішнього середовища відрізняються взаємозалежністю, складністю, високою конкурентною активністю, швидкими змінами та непередбачуваністю.

Складовими елементів зовнішнього середовища є споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансові інститути та інструменти, трудові ресурси тощо.

Внутрішнє середовище підприємства включає різноманітні елементи, які впливають на його функціонування. Наведемо кілька основних елементів внутрішнього середовища підприємств (рис. 1.5):

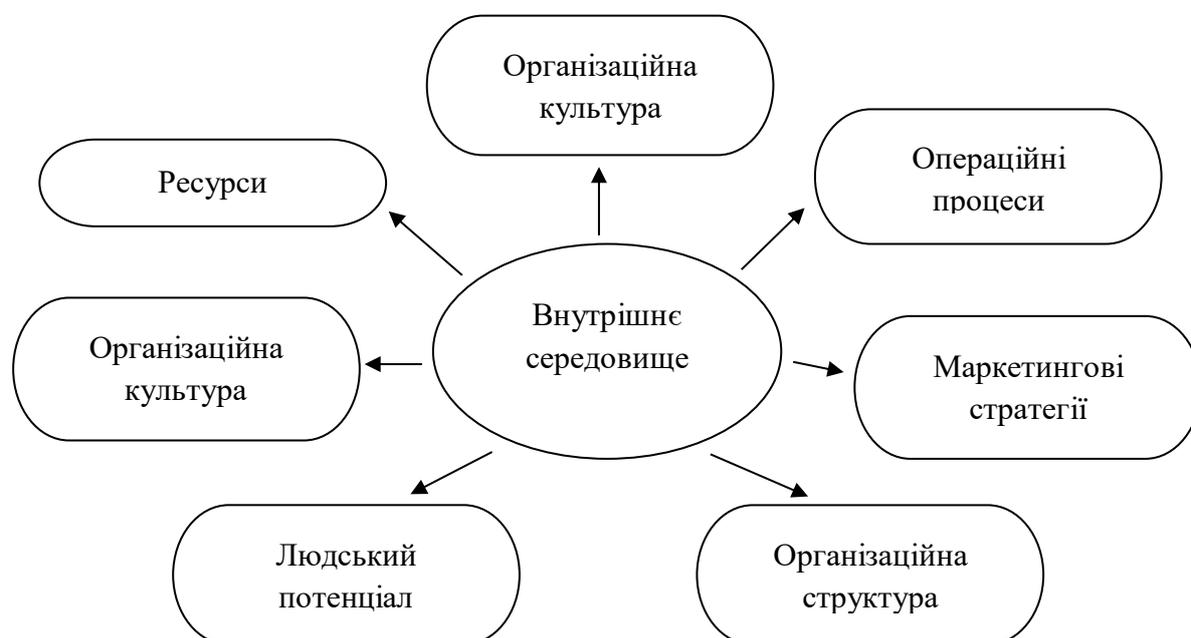


Рисунок 1.5 – Елементи внутрішнього середовища підприємства [30]

ресурси (фінансові ресурси, матеріальні активи, людський капітал, технологічні ресурси, інтелектуальну власність та інші ресурси, які використовуються підприємством для виробництва товарів або надання послуг);

людський потенціал (охоплює всіх працівників та менеджерів підприємства. Кваліфікація, досвід, мотивація, лідерські якості та ефективність персоналу мають великий вплив на успіх підприємства);

організаційна культура (сукупність цінностей, норм, стандартів поведінки та взаємодії, що існують у підприємстві. Організаційна культура формується керівництвом і впливає на мотивацію співробітників, стиль прийняття рішень, комунікацію та загальну ефективність підприємства);

організаційна структура (розподіл влади, обов'язків та відповідальності в підприємстві. Організаційна структура визначає ієрархію, ланцюжок командування, комунікаційні лінії та зв'язки між різними підрозділами);

маркетингові стратегії (передбачає планування та виконання дій для залучення, задоволення та утримання клієнтів. Маркетингові стратегії підприємства включають сегментацію ринку, розробку продукту, ціноутворення, просування та дистрибуцію);

операційні процеси (спосіб, яким виробляються товари або надаються послуги підприємством. Операційні процеси включають управління запасами, виробничі процеси, логістику та контроль якості);

фінансовий стан (оцінка фінансової стійкості та продуктивності підприємства, включаючи прибуток, рентабельність, ліквідність та фінансові ризики).

Завершуючи думку про вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на адаптацію сучасного підприємства, важливо враховувати, що успішна адаптація залежить від здатності підприємства до постійного навчання, інновацій та відкритості до змін. Підприємства, які активно реагують на виклики зовнішнього середовища та ефективно управляють внутрішніми ресурсами та процесами, мають більші шанси на успіх у конкурентному середовищі. Адаптація є необхідною умовою для сталого розвитку підприємства та його здатності виживати та процвітати в швидкозмінному світі сучасного бізнесу.

Додатково до впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на адаптацію сучасного підприємства, варто зазначити, що успішна адаптація також залежить від лідерства та управління в організації. Керівники підприємства повинні бути гнучкими, вміти аналізувати та прогнозувати зміни в середовищі, а також приймати стратегічні рішення, щоб забезпечити ефективну адаптацію.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи управління адаптацією підприємства в умовах нестійкого середовища, що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Була розглянута технологія адаптації у системі управління підприємством, яка включає такі етапи, як системний аналіз, розроблення стратегій, інновації, організаційна гнучкість, управління знаннями, моніторинг та оцінка. Також були визначені її етапи.

2. Досліджено сучасні підходи до проблеми адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища, включаючи гнучкість та реагування на зміни, аналіз даних та прогнозування, реорганізація та реструктуризація, бізнес-моделі та інші. Ці підходи спрямовані на створення організаційної культури, яка сприяє здатності підприємства адаптуватися до змін і реагувати на них ефективним чином.

3. Доведено, що необхідно враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на адаптацію сучасного підприємства. Зовнішнє середовище, таке як ринок, конкуренція, законодавство та технологічні зміни, може створювати як можливості, так і загрози для підприємства. Внутрішнє середовище, включаючи структуру, культуру, ресурси та процеси також впливає на здатність підприємства до адаптації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТОВ «БУРАТ-АГРО» В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро»

ТОВ «Бурат-Агро» є інтегрованою сільськогосподарською компанією в Україні. Знаходиться ТОВ «Бурат-Агро» за адресою: Україна, 38410, Полтавська обл., Решетилівський р-н, село Піщане.

Напрямки діяльності ТОВ «Бурат-Агро»:

виробництво сільськогосподарських культур: кукурудза, пшениця, соняшник;

зберігання сільськогосподарських культур;

виробництво молока.

ТОВ «Бурат-Агро» – це стабільно прибуткова, ефективна сільськогосподарська компанія, надійний та відповідальний партнер для всіх зацікавлених сторін. Землі, на яких працює ТОВ «Бурат-Агро», знаходяться у Полтавській, Чернігівській та Сумській областях. Це сприятливі регіони для ведення сільського господарства з точки зору ґрунтово-кліматичних умов вирощування культур. Земельний банк ТОВ «Бурат-Агро» сформований у вигляді п'яти кластерів, в межах яких поля знаходяться в значній близькості одне від одного. Це дає можливість максимально збільшити операційну ефективність та досягти зменшення витрат шляхом оптимізації використання людських та технічних ресурсів, а також сприяти ефективному операційному менеджменту.

ТОВ «Бурат-Агро» застосовує сучасну виробничу та управлінську практику в сільському господарстві та постійно інвестує в придбання нової сільськогосподарської техніки та обладнання від провідних світових брендів.

На полях ТОВ «Бурат-Агро» застосовується система різноглибинного обробітку ґрунту: глибоке рихлення, оранка, дискування і культивация. Чергування таких технологічних прийомів дозволяє створити оптимальні умови для росту і

розвитку сільськогосподарських культур. Технологія вирощування сільськогосподарських культур в ІМК передбачає використання насіння, добрив та засобів захисту рослин виключно найкращих вітчизняних та закордонних виробників. Випробовуються та впроваджуються у виробництво елементи точного землеробства: системи GPS-моніторингу техніки, автопілотування, методи дистанційного зондування землі, моніторингу врожайності, змінні норми висіву насіння та диференційоване внесення добрив.

Основними культурами, що вирощує ТОВ «Бурат-Агро» є:

кукурудза;

соняшник;

пшениця.

Слід відзначити, що ТОВ «Бурат-Агро» діє підставі статуту, Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про господарські товариства» та інших чинних в країні актів законодавства.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Бурат-Агро» є:

виробництво (вирощування), переробка та збут (реалізація, поставка, продаж) сільськогосподарської продукції;

ведення власного сільськогосподарського товарного виробництва, оренда для цього землі;

виробництво, реалізація та використання насіння і садивного матеріалу. оптова торгівля насінням;

впровадження передових технологій в рослинництві та тваринництві;

діяльність, пов'язана з реалізацією сільськогосподарської техніки, транспортних засобів, запчастин та комплектуючих до них. Ремонт та обслуговування сільськогосподарської техніки;

племінна справа у тваринництві тощо.

Слід зазначити, що державно-правове регулювання діяльності ТОВ «Бурат-Агро» здійснюється на засадах, передбачених Конституцією України, Господарського Кодексу України, законами України: «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному

господарстві», «Про основні засади державної аграрної політики», «Про державну підтримку сільського господарства України», іншими нормативно-правовими актами аграрного законодавства, а також законодавства, яким регулюється діяльність органів державного управління та контролю в цілому.

Регуляторними органами за діяльність ТОВ «Бурат-Агро» виступають: Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Міністерство аграрної політики України, Міністерство економіки України, Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики, Державний комітет України із земельних ресурсів тощо.

Основними засобами, які використовує держава для регулювання діяльності ТОВ «Бурат-Агро» є: державна реєстрація; ліцензування, патентування, квотування; сертифікація та стандартизація; регулювання цін і тарифів; податкове регулювання (надання податкових пільг).

Органами, що здійснює державний контроль за використанням і охороною земель ТОВ «Бурат-Агро», є Державний комітет України із земельних ресурсів та спеціально створена Державна Інспекція з контролю за використанням і охороною земель.

Державна Інспекція з контролю за використанням і охороною земель здійснює контроль за додержанням підприємством земельного законодавства; за використанням земельних ділянок відповідно до цільового призначення; за виконанням комплексу необхідних заходів щодо захисту земель від водної і вітрової ерозії, їх псування, забруднення хімічними та радіоактивними речовинами і стічними водами, заболочування, ущільнювання та інших процесів, що ведуть до погіршення стану земель.

Перевірку за достовірністю фінансової звітності забезпечує Міністерство фінансів України. Контроль за дотриманням податкового законодавства ТОВ «Бурат-Агро» здійснює орган державної податкової служби в особі її центрального органу – Державної податкової адміністрації України (ДПАУ) та місцевих податкових інспекцій. Державна податкова служба забезпечує дотримання податкового законодавства, повний облік обов'язкових платежів, що надходять до бюджету та

цільових страхових фондів, забезпечення правильності обчислення і сплати цих платежів.

За порушення податкового законодавства на платників податків покладено відповідальність у вигляді заходів майнового впливу, до яких відносять: фінансові (штрафні) санкції; пені; адміністративні штрафи.

ТОВ «Бурат-Агро» все вчасно сплачує та не приховує і не викривляє інформацію про свою діяльність, тому до нього жодного разу не були застосовані штрафні санкції.

Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність свого підприємства, топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства, насамперед через систему управління, створюючи ефективну організаційну структуру управління.

Слід зазначити, що організаційна структура управління підприємством є засобом сприяння досягнення менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури цілком логічний. Відповідно організаційна структура має дотримуватися певної стратегії. І якщо менеджери здійснюють вагомі зміни у своїй організаційній стратегії, вони мають модифікувати організаційну структуру задля пристосування до цих змін та їх підтримання. Відповідно до організаційної структури підприємства розробляється система управління підприємством.

Особливість ТОВ «Бурат-Агро» як системи полягає в тому, що товариство – це відкрита система, яке може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем має входи і виходи та складається з суб'єкта і об'єкта управління, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між «входом» і «виходом». На ТОВ «Бурат-Агро» за допомогою прямого та зворотного зв'язку відбувається постійний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління.

Слід зазначити, що організаційна структура ТОВ «Бурат-Агро» – це впорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Елементами структури

можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

В межах структури управління ТОВ «Бурат-Агро» проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання.

Слід відмітити, що ТОВ «Бурат-Агро» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Доцільно розглянути та проаналізувати організаційну структуру управління досліджуваного товариства.

Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро» наочно наведена на рис. 2.1.

Доцільно більш детально розглянути організаційну структуру досліджуваного товариства.

Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або представлених ними представників. Загальні збори учасників можуть приймати рішення з будь-яких питань товариства. До компетенції загальних зборів учасників належать:

- визначення основних напрямків діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;

- внесення змін до Статуту товариства, у тому числі зміна розміру його статутного (складеного) капіталу;

- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, розподіл прибутку та збитків товариства;

- прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу тощо.

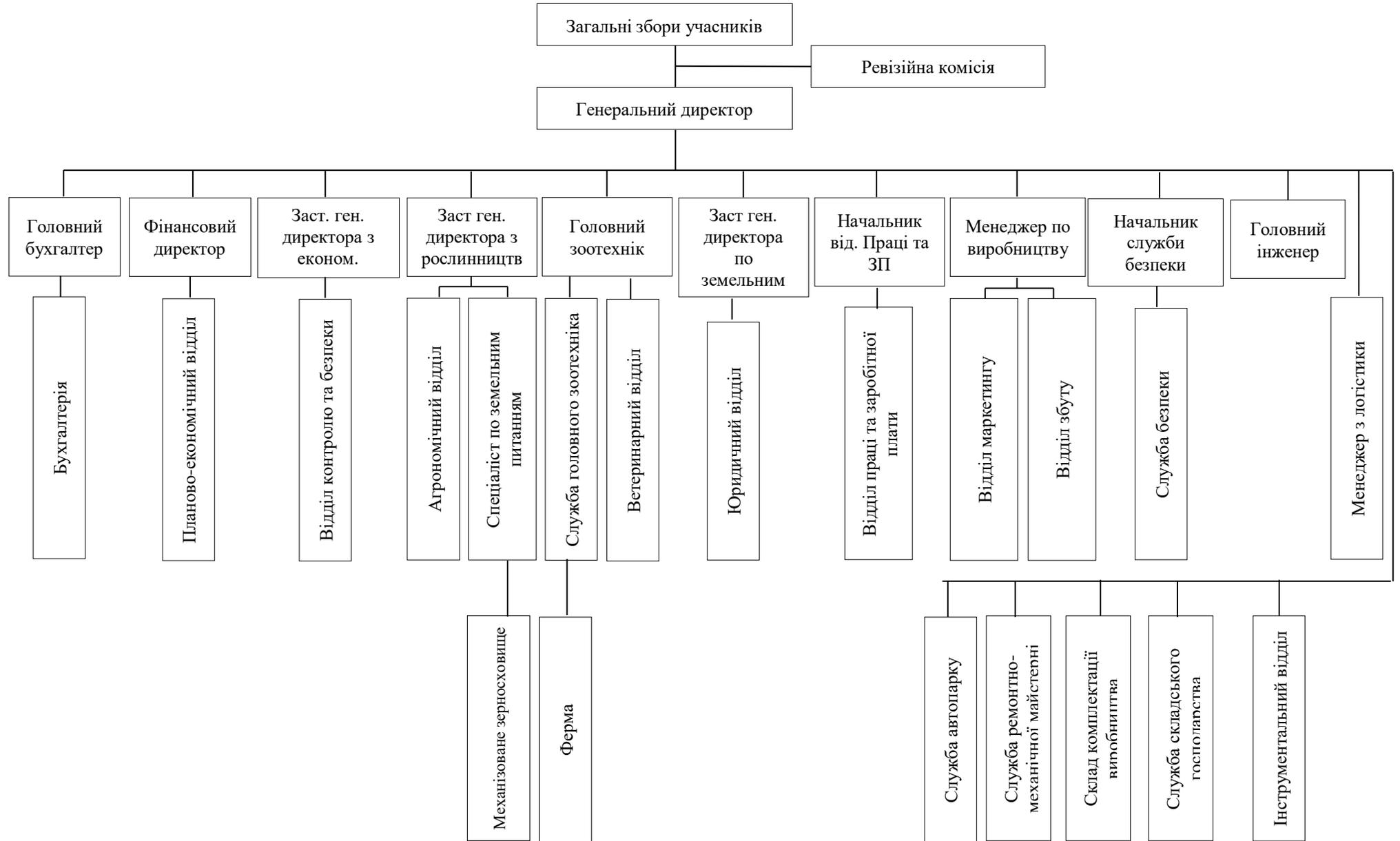


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро»

Управління поточною діяльністю товариства здійснює генеральний директор. Генеральний директор призначається загальними зборами учасників на строк 5 років. Він вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, що відносяться за компетенції загальних зборів учасників товариства.

В свою чергу, контроль за діяльністю генерального директора товариства здійснюється ревізійною комісією. Перевірка діяльності генерального директора товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням зборів учасників, з власної ініціативи або на вимогу учасників товариства.

Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро» ефективна з точки зору контролю за розподілом і використанням ресурсів, забезпечує високу ступінь їхньої концентрації на окремих напрямках діяльності. У той же час в такій структурі малоефективний процес комунікацій (особливо знизу вгору) і обмежена самостійність співробітників.

Отже, організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро» відображає розподіл відповідальності за виконуваними виробничими та управлінськими функціями. В цілому, структура управління на ТОВ «Бурат-Агро» націлена на ефективну роботу всього товариства задля досягнення своєї місії.

У 2019 році ТОВ «Бурат-Агро» запровадила Політику «Про адресну допомогу працівникам», що дозволила отримувати працівникам фіксований розмір фінансової допомоги у разі складних життєвих обставин, народження дітей, весілля, відшкодування витрат на лікування працівників та найближчих родичів. Ця політика залишається однією з найважливіших під час карантину у зв'язку з поширенням COVID-19.

Для запобігання поширенню захворювання на COVID-19 серед працівників компанія вжила наступні заходи:

близько 80% адміністративного персоналу у періоди карантину працювали дистанційно. Можливість працювати віддалено для цієї категорії працівників збережено дотепер;

усі робочі зустрічі були перенесені в online;

після запровадження загальнонаціонального карантину у 2020 році всі корпоративні заходи були відмінені

У 2019-2020 роках ТОВ «Бурат-Агро» продовжила реалізовувати заходи з нематеріальної мотивації персоналу – мотиваційні поїздки та тимблдинги. Загальний бюджет на нематеріальну мотивацію працівників за 2019-2020 роки склав 6,6 млн грн. У 2019 році всі корпоративні заходи (літні та зимові тимблдинги, зустрічі відділів, спортивні змагання з футболу та волейболу) відбулися за планом. У 2020 році через поширення COVID-19 всі колективні корпоративні заходи були відмінені, натомість збільшено бюджет на новорічні подарунки для працівників компанії та їхніх дітей.

У табл. 2.1 наведено загальну структуру персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за категоріями зайнятих (виробничий та управлінський персонал).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р		2019 р		2020 р.		Відносне відхилення, 2020 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р	2019 р
Управлінський персонал	39	9,9	33	10,2	30	11	1,1	0,8
у тому числі:		0,0		0,0		0,0	0	0
Керівники	9	2,3	9	2,8	9	3,3	1	0,5
Спеціалісти	11	2,8	10	3,1	10	3,7	0,9	0,6
Технічні працівники	19	4,8	14	4,3	11	4,0	(0,8)	(0,3)
Виробничий персонал	353	90,1	290	89,8	243	89	(1,1)	(0,8)
Разом	392	100	323	100	273	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	9	x	9	x	8	x	x	x

З даних табл. 2.1 можна зробити висновок, що загальна кількість персоналу а конкретніше виробничий персонал у 2019-2020 рр. помітно зменшився. Зокрема, у 2020 р. чисельність працівників складала 273 осіб, що на 50 особи менше від 2019 р.

та на 119 осіб менше відносно 2018 р. Виробничий персонал зменшився з 353 осіб у 2018 р. до 243 осіб в 2020 р. Це явище можна пояснити незадовільними умовами праці та низькою заробітною платою.

В загальній структурі працівників відбувається помітні збільшення управлінського персоналу. Так, питома вага управлінського персоналу в 2020 р. складала 11 %, що на 1,1 % більше від 2018 р. та на 0,8 % більше від 2019 р. Незважаючи на складну економіко-політичну ситуацію в країні та кризові явища товариство ТОВ «Бурат-Агро» змогло уникнути скорочення управлінського персоналу. Керівники у складі управлінського персоналу були незмінними, їх нараховувалось 9 осіб в 2018-2020 рр. Спеціалісти зменшились з 11 осіб у 2018 р. до 10 осіб в 2020 р.

Графічно на рисунку 2.2 представлена структура персоналу компанії за категоріями зайнятості.

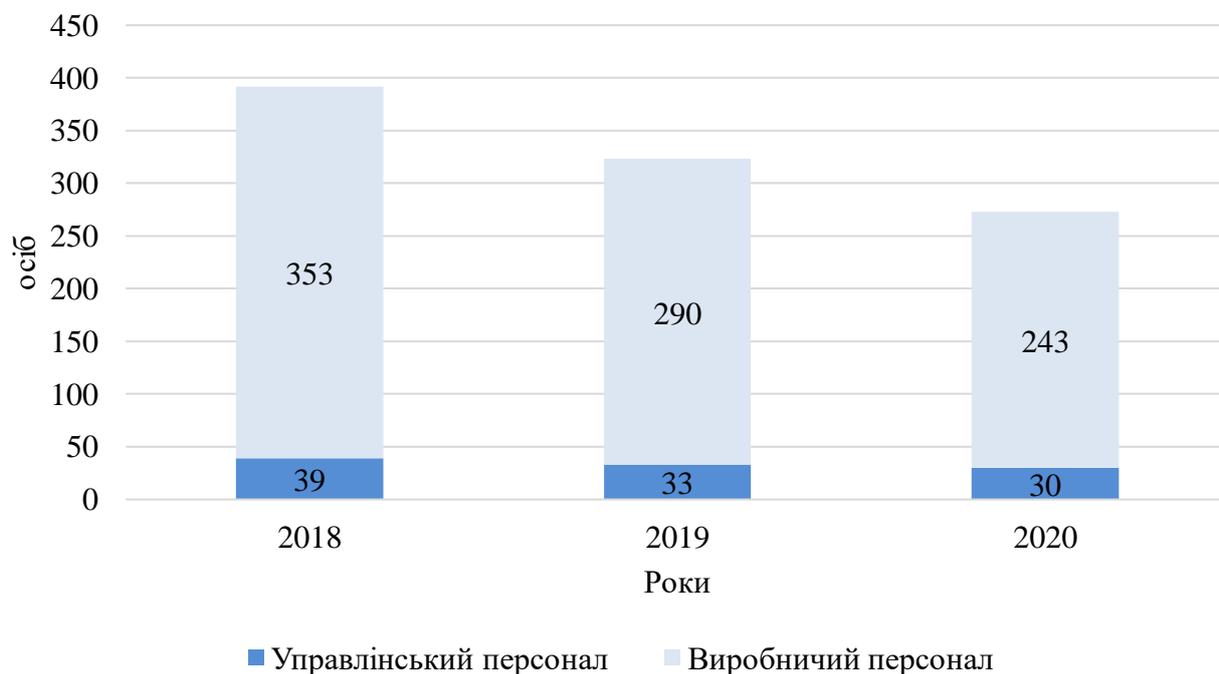


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за категорією зайнятих у 2018-2020 рр., осіб

Традиційним показником статистики людських ресурсів є вік. Тому доцільно далі Наступним етапом є дати характеристику вікової структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» 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	121	30,77	115	35,56	91	33,33	2,56	(2,23)
25-49 років	181	46,15	144	44,44	131	47,92	1,77	3,48
50-59 років	70	17,95	50	15,56	46	16,67	(1,28)	1,11
60-65 років	20	5,13	14	4,44	6	2,08	(3,05)	(2,36)
Пенсійного віку	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	392	100	323	100	273	100	x	x

Отже з даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що в ТОВ «Бурат-Агро» переважають працівники вікової категорії 25-49 років на товаристві. Зокрема, в 2020 р. їх чисельність склала 131 осіб, що складає 47,92 % усіх працівників, це на 1,77 % та 3,48 % більше за 2018-2019 рр. відповідно. Також велику питому вага працівників складає молодь віком 15-24 років. Зокрема, у 2020 р. вони склали 33,33 % усіх працівників, що на 2,56 % більше від 2018 р. та на 2,23 % менше відносно 2019 р. На ТОВ «Бурат-Агро» намагаються залучати молодих працівників.

Аналіз вікової структури ТОВ «Бурат-Агро» є важливою складовою роботи з персоналом, але в процесі прийняття тих чи інших управлінських рішень необхідно також враховувати і фактор освіти Тому досить важливо далі проаналізувати динаміку освітньої структури персоналу досліджуваного товариства за 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» 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	60	15,38	36	11,11	23	8,33	(7,05)	(2,78)
Початковий рівень вищої освіти	161	41,03	144	44,45	119	43,75	2,72	(0,7)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	50	12,82	36	11,11	34	12,5	(0,32)	1,39
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	121	30,77	108	33,33	97	35,42	4,65	2,09
Разом	392	100	323	100	273	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	-	-	-	-	-	-	-	-
Навчались за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-

Провівши характеристику та динаміку освітньої структури персоналу ТОВ «Бурат-Агро» можна констатувати, що на машинобудівному заводі працює більшість працівників з початковим рівнем освіти. Зокрема, у 2020 р. їх налічувалось 119 працівників або 43,75 %, що на 2,72 % та 0,7 % менше від 2018-2019 рр. відповідно. Негативним є зменшення чисельності працівників, які мають вищу освіту «магістра». Так, в 2020 р. їх питома вага складала 35,42 %, що на 4,65 % менше від 2018 р. та на 2,09 % менше від 2019 р. Також зменшується кількість працівників з вищою освітою бакалавра з 50 особи в 2018 р. до 34 осіб в 2020 р.

Дані зміни можуть бути незадовільними умовами праці та оплатою праці. У результаті чого працівники з вищою освітою перебувають у пошуках більш оплачуваної роботи та йдуть з ТОВ «Бурат-Агро».

У табл. 2.4 наведено показники плинності кадрів персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,17	0,31	0,2	0,03	(0,11)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,14	0,44	0,53	0,39	0,09
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,44	0,53	0,39	0,09
Коефіцієнт абстенціїзму	0,02	0,02	0,02	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,02	0,04	0,01	0,02

Як бачимо, коефіцієнт оновлення персоналу має різні коливання: у 2018 р. складають 0,17, в 2019 р. збільшуються до 0,31, а у 2020 р. зменшуються на 0,11. Такі показники коефіцієнта коливання свідчать про те, що на ТОВ «Бурат-Агро» відбувається постійне оновлення кадрів.

Коефіцієнт вибуття та коефіцієнт плинності кадрів мають ідентичні значення, через те, що усі звільнені були за згодою сторін або ж власним бажанням. Зокрема, в 2020 р. дані показники склали 0,53, що на 0,39 більше від 2018 р. та на 0,09 більше від 2019 р. Керівництво компанії прагне створити оптимальні умови для праці та забезпечує справедливу та конкурентоспроможну заробітну плату, що сприяє збереженню та привабленню талановитих спеціалістів.

Далі важливо провести аналіз структури та складу фонду заробітної плати на досліджуваному підприємстві (табл. 2.5).

На ТОВ «Бурат-Агро» приділяється увага питанню підвищення заробітної плати, щоб працівники забезпечували свої потреби. Незважаючи на зменшення чисельності працівників протягом 2018-2020 р. зростає фонд заробітної плати. У 2020 р. він складав 64365 тис. грн., роком раніше – 68338 тис. грн., а у 2018 р. становив 55402 тис. грн. Керівництво ТОВ «Бурат-Агро» розуміє, що результативність персоналу значною мірою визначається їх мотивацією до праці. Тому на товаристві постійно працюють над поліпшенням умов праці, підвищенням рівня заробітної плати.

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна ( +; -) 2020 р. від	
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2018 р.	2019 р.
	сума	%	сума	%	сума	%		
Фонд заробітної плати всього	55402	100	68338	100	64365	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	34759	62,74	42035	61,51	38374	59,62	(3,12)	(1,89)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	20643	37,26	26303	38,49	25991	40,38	3,12	1,89
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	5463	9,86	6642	9,72	5683	8,83	(1,03)	(0,89)
- премії за виробничі результати	15180	27,4	19661	28,77	20307	31,55	4,15	2,78
1.3 Інші виплати								

ТОВ «Бурат-Агро» функціонує у нестабільному зовнішньому середовищі, в якому існує ціла низка ризиків. Зокрема, основними фінансовими ризиками діяльності ТОВ «Бурат-Агро» є наступні: нестабільність ринку, волатильність цін, коливання курсу долару США по відношенню до гривні. З метою зменшення ризиків, товариство використовує формульне ціноутворення з прив'язкою до котирувань міжнародних інформаційних видань.

Таким чином, ТОВ «Бурат-Агро» є одним з передових сільськогосподарських підприємств України та Полтавської області. Основним видом діяльності ТОВ «Бурат-Агро» є вирощування пшениці, кукурудзи та соняшнику. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною, вищим органом управління – загальні збори учасників. Середньооблікова чисельність працівників за 2018-2020 рр. зменшилася з 392 до 273 осіб. Для ґрунтового дослідження підприємства проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро».

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро»

Аналіз фінансово-господарської діяльності є невід'ємною складовою управління будь-яким підприємством. Він дозволяє оцінити фінансову стійкість, ефективність та прибутковість підприємства, а також виявити потенційні проблеми та можливості для його розвитку.

ТОВ "Бурат-Агро" є одним з провідних господарюючих суб'єктів у сільському господарстві. Використовуючи сучасні технології та екологічно чисті підходи, компанія займається виробництвом сільськогосподарських культур, що сприяє забезпеченню продовольчої безпеки та розвитку сільського господарства в регіоні.

Своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану ТОВ «Бурат-Агро» важлива, оскільки жоден власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку (доходу) фірми, які можна виявити тільки на підставі своєчасного об'єктивного аналізу фінансового стану підприємства.

Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва, зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банком та іншими установами. Також виявлення сильних сторін та проблемних аспектів фінансової діяльності ТОВ "Бурат-Агро", а також розробка рекомендацій щодо удосконалення фінансового управління та стратегічного розвитку компанії.

Користуючись офіційною фінансовою звітністю ТОВ «Бурат-Агро» за останні три роки доцільно провести фінансово-економічний аналіз результатів його господарської діяльності. Результати якого повинні дати відповідь на питання успішності функціонування досліджуваного товариства. Головним показником успішності є його прибуток, який виступає джерелом впровадження інновацій, покращення умов праці працівників та загального розвитку підприємства. У табл. 2.6 наведемо фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	2020 до 2018		2020 до 2019	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Капітал підприємства</b>								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	546474	885916,5	1245416	698942	127,9	359499,5	40,58
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	174914,5	177493,5	246372,5	71458	40,85	68879	38,81
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	99037,5	399914,5	703318,5	604281	610,15	303404	75,87
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	4785	2659	2826	(1959)	(40,94)	167	6,28
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	379092,5	419562	474727	95634,5	25,23	55165	13,15
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	392	323	273	(119)	(30,36)	(50)	(15,48)
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	482534	649028	623964	141430	29,31	(25064)	(3,86)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	482534	649028	623964	141430	29,31	(25064)	(3,86)
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	525550	623980	475422	(50128)	(9,54)	(148558)	(23,81)

## Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	55402	68338	64365	8963	16,18	-3973	-5,81
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	11777,64	17631,06	19647,44	7869,8	66,82	2016,37	11,44
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	134639	181761	172634	37995	28,22	-9127	-5,02
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	20781	57426	88430	67649	325,53	31004	53,99
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	13045	39702	5669	(7376)	(56,54)	(34033)	(85,72)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	13045	39702	5669	(7376)	(56,54)	(34033)	(85,72)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	1723,34	5378,09	10460,52	8737,19	506,99	5082,44	94,5
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,42	0,21	0,16	(0,26)	(61,34)	(0,05)	(22,71)
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	6,82	4,34	4,06	(2,76)	(40,47)	(0,28)	(6,52)
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,27	1,55	1,31	0,04	3,26	(0,23)	(15,03)
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	282,83	232,72	273,90	(8,93)	(3,16)	41,18	17,69
5.6. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	0,25	0,21	0,14	(0,11)	(43,74)	(0,07)	(32,44)
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	1,09	0,96	0,76	(0,33)	(30,28)	(0,2)	(20,83)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	2,39	4,48	0,46	(1,93)	x	(4,03)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	7,46	22,37	2,30	(5,16)	x	(20,07)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	3,95	9,20	18,60	14,65	x	9,4	x

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Бурат-Агро" має велике значення для усіх зацікавлених сторін, таких як керівництво компанії, інвестори, кредитори та потенційні партнери. Результати аналізу нададуть їм обґрунтовану інформацію для прийняття стратегічних рішень, визначення фінансової політики та формування планів подальшого розвитку.

Сучасні умови господарювання характеризуються рядом негативних факторів, зокрема: війною в Україні, політико-економічна нестабільність, девальвація національної валюти, неконтрольоване поширення пандемії коронавірусу та анонсоване введення повного локдауну. Всі ці перераховані фактори разом з іншими значно перешкоджають стабільному розвитку підприємств. Успішними залишаються лише ті компанії, які навчилися пристосовуватися до динамічних умов господарювання, систематично впроваджують інновації та проводять діяльність з урахуванням принципів ведення соціального бізнесу.

Аналізуючи дані табл. 2.6, можна зробити такі висновки, що всі види прибутку на ТОВ «Бурат-Агро» у звітному періоді зменшуються порівняно з попередніми періодами, що свідчить про погіршення роботи підприємства.

Показники капіталу підприємства свідчать, що середня вартість сукупного капіталу у 2020 році збільшилась на 359499,5 тис. грн. (або на 40,58 %), порівняно з 2019 роком і на 698942 тис. грн. (або на 127,9 %) більше ніж у 2018 році. Середня вартість власного капіталу у 2020 р. склала 246372,5 тис. грн., що на 40,85 % більше порівняно з 2018 р. Динаміка зміни капіталу ТОВ «Бурат-Агро» представлено на рис. 2.3.

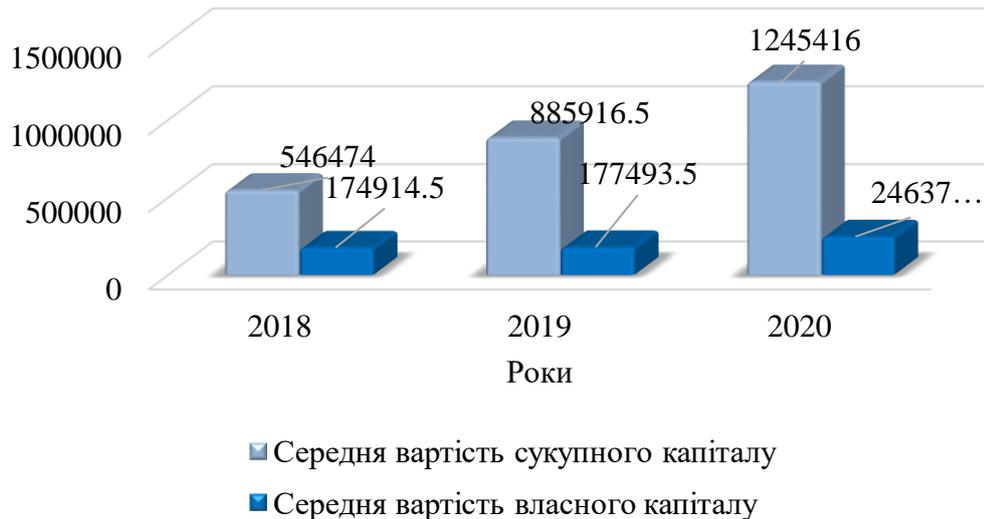


Рисунок 2.3 – Динаміка вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр., тис. грн.

За даними таблиці, можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2020 році складає 273 осіб, що на 119 особи (або на 30,36 %) менше порівняно з 2018 роком. У 2020 році порівняно з 2019 роком кількість працівників зменшилася на 50 осіб (або на 15,48%). Відобразимо динаміку середньорічної вартості основних засобів та середніх залишків оборотних засобів.

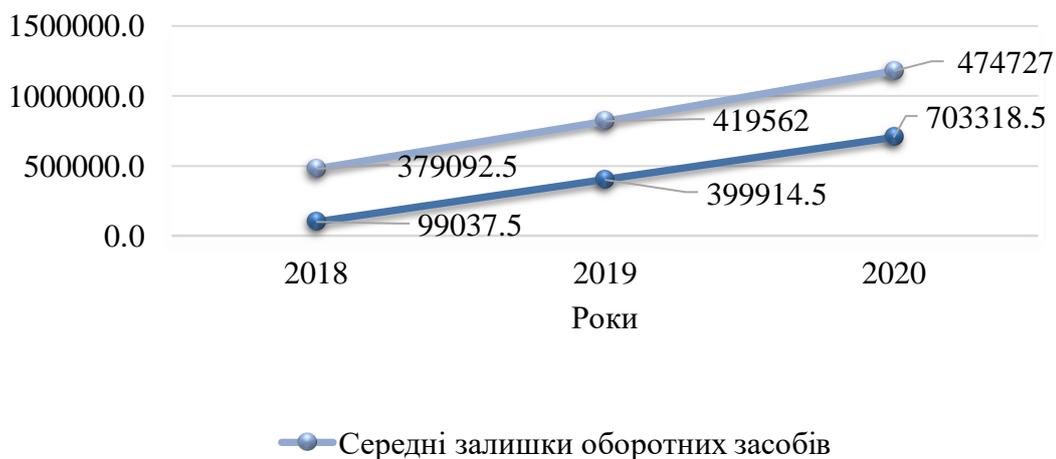


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів та середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр.

Тобто в 2020 році середньорічна вартість основних засобів складає 703318,5 тис. грн., що на 303404 тис. грн. (або на 75,87 %) більше ніж у 2019 році, та на 604281 тис. грн. (або на 610,15 %) більше ніж у 2018 році.

Та середні залишки оборотних засобів, які у 2020 році складають 474727 тис. грн., що на 55165 тис. грн. (або на 13,15%) більше ніж у 2019 році, та на 95634,5 тис. грн. (або на 25,23%) більше ніж у 2018 році.

Таким чином, можна зробити висновок, що компанія демонструє стійкий ріст у своїй активності. За цей трирічний період, значення основних засобів та оборотних засобів збільшувалися, що свідчить про зростання капіталовкладень та розширення діяльності компанії.

У 2020 році ТОВ "Бурат-Агро" зареєструвало чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 623964 тис. грн. Це на 141430 тис. грн. більше, ніж у 2018 році, але на 25064 тис. грн. менше, ніж у 2019 році. Збільшення чистого доходу є позитивним сигналом і вказує на зростання дохідної основи ТОВ "Бурат-Агро". Цей показник є ключовим для формування прибутку компанії і свідчить про покращення її фінансової продуктивності.

У 2021 році компанія досягла значного зниження операційних витрат, які склали 475422 тис. грн. Це на 50128 тис. грн. менше, ніж у 2018 році, і на 148558 тис. грн. менше, ніж у 2019 році. Графік 2.5 відображає динаміку цих показників.

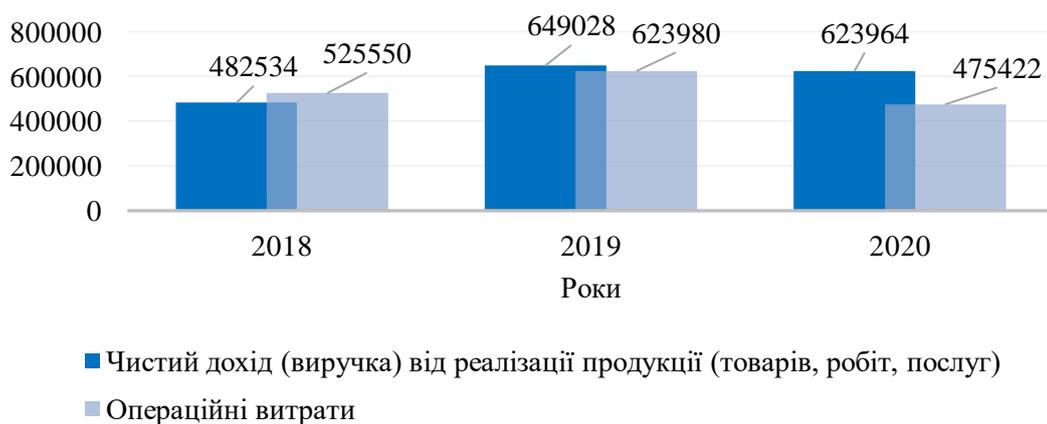


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр., тис. грн.

ТОВ "Бурат-Агро" забезпечує стабільні прибутки завдяки постійному перевищенню чистого доходу від реалізації над операційними витратами. За 2018-2019 роки розмір валового прибутку значно виріс з 134639 тис. грн. до 172634 тис. грн.

Зокрема, розмір валового прибутку за 2018-2019 рр. виріс з 134639 тис. грн. до 172634 тис. грн. У 2020 році, чистий прибуток ТОВ "Бурат-Агро" становив 5669 тис. грн., що на 7376 тис. грн. менше, ніж у 2018 році, і на 34033 тис. грн. менше, ніж у 2019 році.

Чистий прибуток є важливим показником для оцінки фінансової стійкості та прибутковості ТОВ "Бурат-Агро". Цей показник використовується для прийняття стратегічних рішень, розподілу прибутку між власниками, інвесторами та розвитку підприємства в цілому. Збільшення чистого прибутку свідчить про зростання доходів або зниження витрат, що може бути результатом ефективного управління ресурсами, збільшення обсягу продажів, введення нових продуктів чи розширення ринкової присутності.

На рис. 2.6 графічно наведено динаміку чистого прибутку ТОВ «Бурат-Агро»

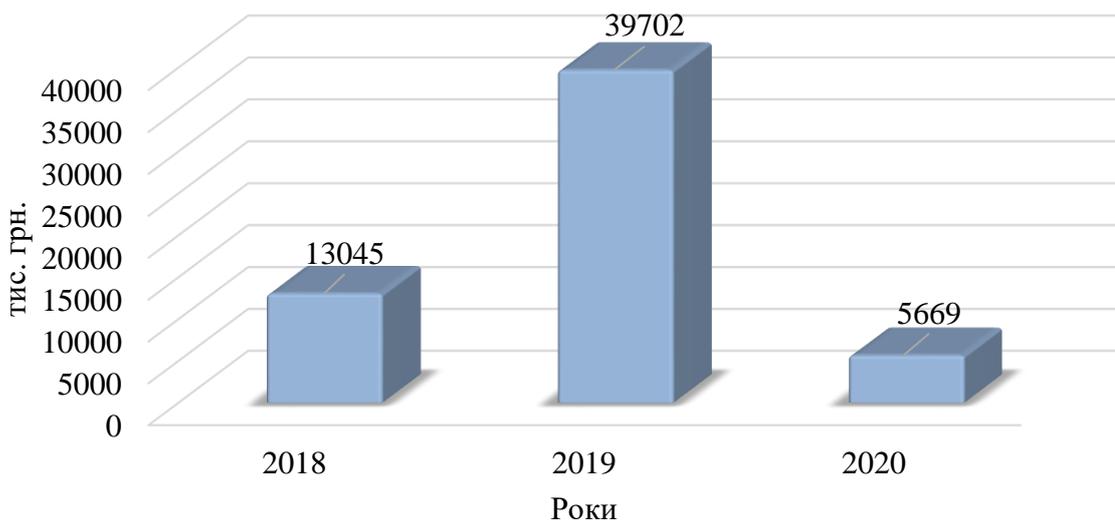


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр., тис. грн.

ТОВ «Бурат-Агро» активно працює над підвищенням заробітної плати своїх працівників, і середньомісячна заробітна плата продемонструвала стійке зростання протягом останніх трьох років, незважаючи на пандемію Ковід-19 та економічну нестабільність.

Продуктивність праці на ТОВ «Бурат-Агро» показує тенденцію до постійного зростання, що зумовлено поліпшенням умов праці, підвищенням заробітної плати та частковим модернізацією матеріально-технічної бази.

Коефіцієнт зносу на ТОВ «Бурат-Агро» залишається на низькому рівні, і підприємство активно здійснює роботу з модернізації та своєчасного ремонту обладнання. Однак, виникає необхідність впровадження сучасних технологій для ефективного розподілу мінеральних добрив.

Середній період обороту оборотних активів зменшується, що свідчить про поліпшення ефективності використання цих активів. Підприємству вдалося скоротити тривалість одного повного обороту з 282 днів у 2018 році до 274 днів у 2020 році.

Показники рентабельності відображають негативні зміни внаслідок зменшення прибутку. Рентабельність сукупного капіталу зменшилася з 4,48% у 2019-2020 роках до 0,46%. Це свідчить про меншу ефективність використання капіталу. Рентабельність власного капіталу в 2020 році становила 2,3%. Це означає, що на кожну гривню власного капіталу припадало в середньому 0,023 гривні чистого прибутку, що є досить низьким рівнем. Такі показники свідчать про зниження ефективності функціонування ТОВ «Бурат-Агро». З іншого боку, рентабельність продукції постійно зростає і до кінця 2020 року досягає 18,6% ніж на початку розглянутого періоду. Динаміку показників рентабельності ТОВ «Бурат-Агро» за період з 2018 до 2020 року можна побачити на графіку, представленою як рисунок 2.7.

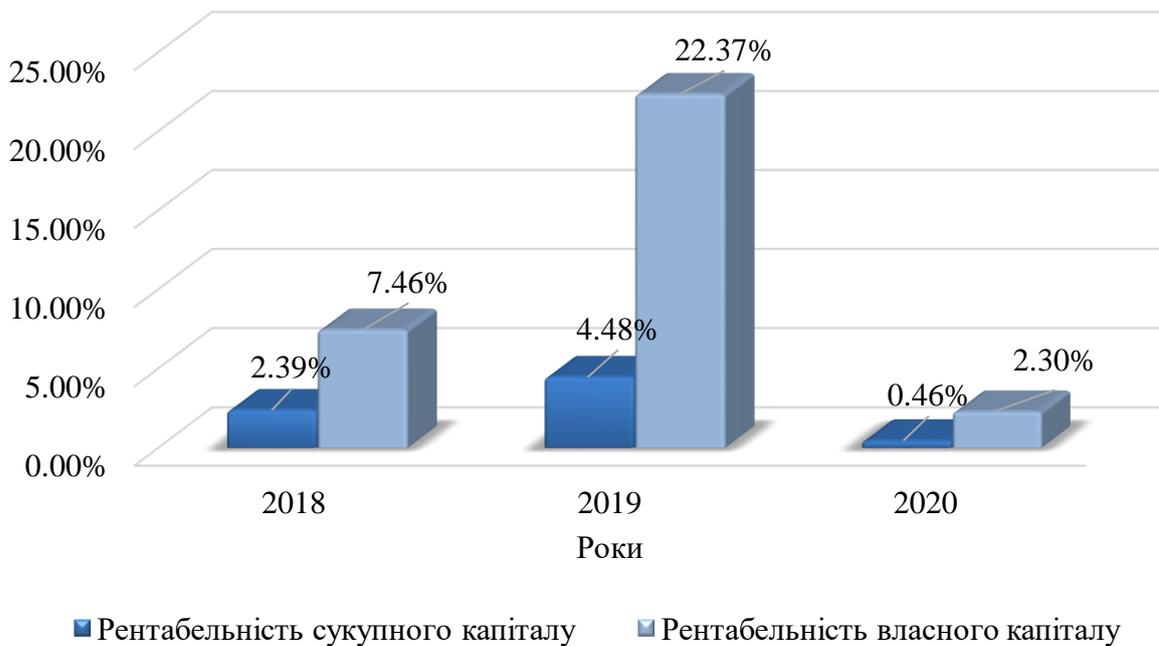


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності рентабельності ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр., %

Отже, можемо сказати, що ТОВ «Бурат-Агро» займає одну з лідерських позицій серед підприємств сільськогосподарської галузі, та має всі необхідні ресурси для здійснення своєї фінансово-господарської діяльності. Підприємство є фінансово стійким за багатьма фінансовими показниками спостерігається зростання, оскільки керівництво слідкує за фінансовими результатами діяльності підприємства. Однак у звітному році помітне погіршення основних фінансових показників, зокрема чистий прибуток за 2018-2020 рр. зменшився з 13045 тис. грн. до 5669 тис. грн.

### 2.3 Аналіз процесу адаптивного управління ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища

Сучасні умови господарювання відрізняються великою нестабільністю та швидкими змінами. Компанії, які виявляють здатність адаптуватися до цих змін, мають великі шанси на успіх та стабільний розвиток. Така адаптивність вимагає

від підприємств систематичного аналізу та управління своєю діяльністю, щоб швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Бурат-Агро" – підприємство, яке займається сільськогосподарською діяльністю та добре відоме своєю інноваційністю та гнучкістю управління.

Умови, в яких діє ТОВ "Бурат-Агро", характеризуються постійними змінами в економічному, соціальному та політичному середовищі. Такі фактори, як зміни в законодавстві, коливання на ринках, кліматичні зміни та інші неблагодіятні умови, можуть суттєво впливати на діяльність підприємства. Щоб успішно функціонувати в таких умовах, "Бурат-Агро" реалізує стратегію адаптивного управління.

Аналіз процесу адаптивного управління ТОВ "Бурат-Агро" в умовах нестійкого середовища є важливим етапом для розуміння його ефективності та прогресу. Він дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство впроваджує нові стратегії, ініціативи та інноваційні підходи для адаптації до змін. Такий аналіз також допомагає виявити ключові фактори успіху, виклики та можливості для подальшого розвитку.

Аналіз процесу адаптивного управління ТОВ "Бурат-Агро" має ключове значення для розкриття того, як компанія пристосовується до змінливого середовища і забезпечує свою конкурентоспроможність. Цей аналіз стане невід'ємною частиною рішень, які керівництво приймає, і допоможе в розробці ефективних стратегій, спрямованих на досягнення успіху навіть у непередбачуваних умовах.

Процес адаптивного управління в умовах нестійкого середовища передбачає гнучкість, реагування на зміни та постійне пристосування підприємства до нових умов. Розглянемо, як ТОВ "Бурат-Агро" може здійснювати адаптивне управління в таких умовах:

проводити систематичний моніторинг (ТОВ "Бурат-Агро" повинно проводити постійний моніторинг зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні, соціальні, технологічні та інші фактори. Це може

включати аналіз ринку, дослідження тенденцій, спостереження за конкурентами та інші джерела інформації);

забезпечувати гнучкість структури та процесів (у нестійкому середовищі важливо мати гнучку організаційну структуру та процеси, які можуть швидко змінюватися відповідно до нових умов. Це може включати децентралізоване прийняття рішень, командну роботу, швидкі механізми комунікації та інші аспекти, які сприяють адаптивності);

створювати резервні плани та сценарії (ТОВ "Бурат-Агро" повинно мати резервні плани та сценарії, які допомагають управляти змінами та непередбачуваними подіями. Це можуть бути плани кризового управління, бізнес-плани для різних сценаріїв розвитку подій, стратегії пошуку нових ринків або зміні бізнес-моделі);

впроваджувати інновації та здійснювати експерименти (в нестійкому середовищі інновації та експерименти можуть бути важливими інструментами для адаптації. Підприємство повинно сприяти створенню інноваційної культури, впровадженню нових ідей, технологій та продуктів, а також швидко виявляти та виправляти помилки через проведення експериментів);

забезпечувати здатність до навчання та змін (у нестійкому середовищі важливо мати здатність до навчання та змін. Підприємство повинно стимулювати постійне самоосвіту працівників, організовувати тренінги та семінари, сприяти обміну знаннями та передачі експертизи);

активна взаємодія зі зацікавленими сторонами (ТОВ "Бурат-Агро" повинно активно співпрацювати зі своїми зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, постачальники, акціонери, громадськість та інші. Це допомагає отримати важливу інформацію, збільшити гнучкість та вплив на середовище).

При оцінці перспектив діяльності підприємства в практиці управління важливим є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє детально проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє компаніям отримати глибоке розуміння свого становища на ринку та визначити свої конкурентні переваги. Скорочення SWOT походить від англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Цей аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність організації.

Внутрішні сильні сторони та слабкі сторони компанії відображають її внутрішній потенціал і недоліки. Сильні сторони можуть бути такими як високоякісний продукт, сильний бренд, ефективна логістика або висококваліфікований персонал. У той же час, слабкі сторони можуть включати недостатню фінансову стійкість, застарілі технології або неадекватний маркетинговий підхід.

Зовнішні можливості та загрози, зібрані під час SWOT-аналізу, враховують зовнішнє середовище компанії. Можливості можуть включати нові ринки, зростання попиту на продукт або зміни у законодавстві, які сприяють розвитку бізнесу. Загрози, з іншого боку, можуть включати конкуренцію, зміни у споживацьких уподобаннях або економічні кризи.

Завдяки SWOT-аналізу компанія може виділити свої конкурентні переваги, зрозуміти потенційні ризики та виявити можливості для подальшого розвитку. Він допомагає приймати обґрунтовані стратегічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності бізнесу та досягнення успіху на ринку.

Таким чином, проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Бурат-Агро», однієї з провідних компаній у сфері сільського господарства. ТОВ «Бурат-Агро» спеціалізується на вирощуванні та постачанні якісної сільськогосподарської продукції для внутрішнього ринку та експорту.

SWOT-аналіз був проведений з метою оцінки сильних і слабких сторін компанії, а також виявлення можливостей та загроз, які впливають на її діяльність. Цей аналіз допоможе компанії розробити стратегічний план, визначити ключові пріоритети та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення успішного розвитку.

Таблиця SWOT-аналізу ТОВ «Бурат-Агро» наведена в таблиці 2.7, де представлені внутрішні та зовнішні фактори, а також їх характеристики. Сильні сторони та слабкі сторони відображають внутрішнє середовище компанії, тоді як можливості та загрози відображають зовнішні фактори, які можуть впливати на неї.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Бурат-Агро»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту. 2. Розвиток нових продуктів. 3. Впровадження нових інноваційних технологій. 4. Нові партнерства та угоди. 5. Впровадження «розумного» сільського господарства.	1. Ризики здоров'я та безпеки. 2. Природні умови. 3. Конкуренція. 4. Вплив хвороб та шкідників. 5. Нестабільність ринку. 6. Недостатні ресурси. 7. Затяжна війна та її подальше поширення на інші регіони України, зокрема Полтавську область. 8. Зміни витрат.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції та послуг. 2. Ефективне управління. 3. Сформована позитивна репутація. 4. Висока кваліфікація персоналу. 5. Широкий асортимент продукції. 6. Надійність та довгостроковість. 7. Лояльність клієнтів. 8. Розвинута логістична мережа. 9. Оновлення виробничих установок. 10. Навчання персоналу.	1. Залежність від погодних умов. 2. Висока сезонність. 3. Обмежені ресурси. 4. Високі витрати на технології. 5. Конкуренція з іншими виробниками. 6. Застаріла інфраструктура.

Здійснений аналіз показує наявність як сильних, так і слабких сторін в діяльності ТОВ "Бурат-Агро". В зовнішньому середовищі підприємства переважають загрози, які ускладнюють стабільне функціонування компанії. В табл. 2.8 була підготовлена SWOT-матриця для ТОВ "Бурат-Агро".

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Бурат-Агро»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+10=15	5+6=11
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
8+10=18	8+6=14

На підставі отриманих результатів SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ "Бурат-Агро" має значний потенціал для розвитку та успіху, але потребує вдосконалення в певних аспектах, щоб оптимально використовувати можливості та ефективно протидіяти загрозам у своєму діловому середовищі. Переважання можливостей та сильних сторін свідчить про наявність сприятливого середовища для здійснення ініціатив та здійснення стратегічних рішень. Загрози, які спостерігаються, не підірвують загальної позиції компанії, оскільки сильні сторони і можливості можуть бути успішно використані для зменшення впливу негативних факторів.

Важливо використовувати переваги, які є в розпорядженні ТОВ "Бурат-Агро", для ефективного реагування на зовнішні загрози та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Отже, ТОВ "Бурат-Агро" має потенціал стати успішною організацією на ринку, пропонуючи свої послуги та ефективно використовуючи свої ресурси. Але для досягнення успіху важливо постійно вдосконалюватися, відповідати на змінні потреби клієнтів і ефективно управляти внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства. SWOT-аналіз допоможе виявити сильні сторони, які можна використати для конкурентної переваги, а також визначити слабкі сторони, які потребують вдосконалення. Знання можливостей та загроз дозволить підприємству адаптуватися до змін і визначити стратегічні напрямки розвитку. Цей аналіз є важливим інструментом для розробки стратегічного плану та досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

## Висновки до розділу 2

Провівши дослідження процесу управління адаптацією ТОВ «Бурат-Агро» можна зробити наступні висновки:

1. У зв'язку з непередбачуваністю та нестабільністю зовнішнього середовища ТОВ «Бурат-Агро», стикається з ризиками, зокрема фінансовими. Основними фінансовими ризиками, які впливають на діяльність ТОВ «Бурат-Агро» є нестабільність ринку, волатильність цін та коливання курсу долара США по відношенню до гривні. ТОВ «Бурат-Агро» є одним з передових сільськогосподарських підприємств України та Полтавської області. Основним видом діяльності ТОВ «Бурат-Агро» є вирощування пшениці, кукурудзи та соняшнику. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною, вищим органом управління – загальні збори учасників. Середньооблікова чисельність працівників за 2018-2020 рр. зменшилася з 392 до 273 осіб.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро» дозволив оцінити фінансову стійкість підприємства, його прибутковість та ліквідність. Він показав, що в умовах нестійкого середовища важливо мати достатні резерви фінансової стійкості та гнучкість для швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

3. Аналіз процесу адаптивного управління ТОВ «Бурат-Агро» виявив, що ТОВ "Бурат-Агро" може ефективно управляти у нестійкому середовищі, забезпечуючи конкурентоспроможність та успішність свого бізнесу. Однак, існує потреба в поліпшенні процесу прийняття рішень та впровадження інновацій для забезпечення більшої гнучкості та швидкості адаптації. А завдяки SWOT-аналізу, виявлено сильні та слабкі сторони системи управління, а також можливості для покращення діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТОВ «БУРАТ-АГРО» В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 3.1. Основні напрямки удосконалення процесу адаптивного управління на ТОВ «Бурат-Агро»

Одним з ключових аспектів успішної діяльності будь-якого підприємства є ефективне управління. У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється та вимагає негайних реакцій, компаніям потрібно розвивати та вдосконалювати свої управлінські практики для досягнення конкурентних переваг. Менеджмент ТОВ «Бурат-Агро» розуміє, що ефективне управління є ключовим фактором у досягненні своїх стратегічних цілей. Компанія постійно працює над вдосконаленням своїх управлінських практик, впроваджує сучасні методи та інструменти управління, а також стимулює співробітників до активної участі у процесі прийняття рішень. Регулярні оцінки та аналізи діяльності допомагають компанії виявляти сильні сторони, визначати області для покращень та приймати вчасні корективи.

ТОВ «Бурат-Агро» є сучасною аграрною компанією, яка активно впроваджує адаптивне управління для досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Адаптивне управління відіграє ключову роль у забезпеченні гнучкості та адаптації компанії до змінних умов ринку та бізнес-середовища. Це означає, що ТОВ «Бурат-Агро» активно стежить за змінами в сільськогосподарському секторі, аналізує нові тренди та використовує цю інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Розглянемо основні напрямки удосконалення процесу адаптивного управління на ТОВ «Бурат-Агро».

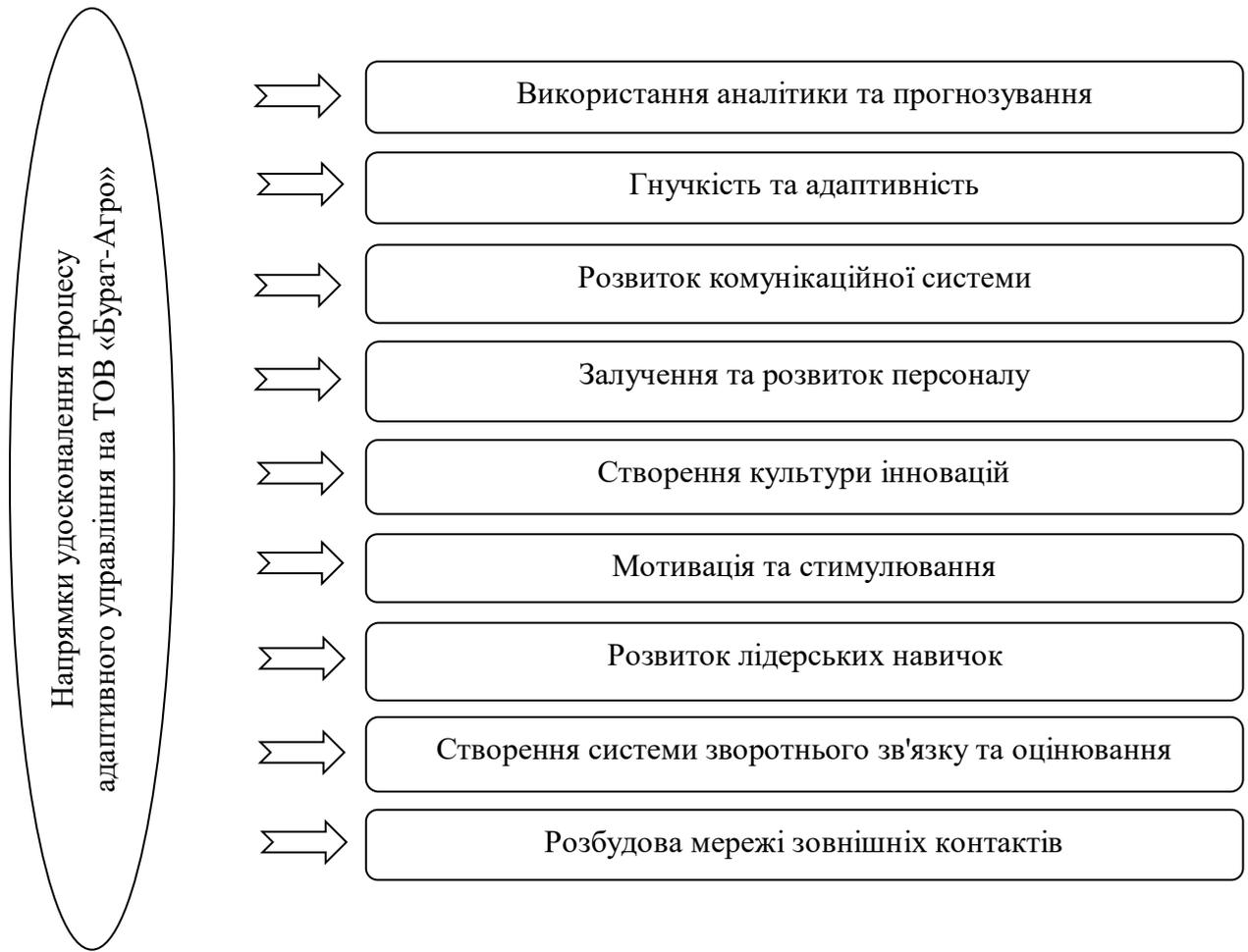


Рисунок 3.1 – Основні напрямки удосконалення процесу адаптивного управління на ТОВ «Бурат-Агро».

**Примітка.** Авторська розробка.

Використання аналітики та прогнозування, оскільки одним з ключових напрямків удосконалення адаптивного управління на ТОВ «Бурат-Агро» має бути використання аналітичних інструментів та прогнозування для збору та аналізу даних, які допомагають виявляти тенденції, прогнозувати зміни на ринку та визначати оптимальні стратегії дій. Наприклад, застосування методів машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє прогнозувати погодні умови, врожайність, ціни на ринку та інші фактори, що впливають на сільськогосподарську діяльність. Це дозволяє компанії реагувати швидко на зміни та приймати обґрунтовані рішення.

Гнучкість та адаптивність структури ТОВ «Бурат-Агро»: ще одним важливим аспектом удосконалення адаптивного управління є гнучкість та адаптивність структури компанії. ТОВ «Бурат-Агро» повинно мати структуру, яка дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Наприклад, впровадження матричної структури, де фахівці з різних відділів працюють в команді над конкретними проектами, сприяє швидкій передачі інформації та прийняттю рішень. Крім того, важливо забезпечити гнучкість управлінських процесів, де працівники мають можливість самостійно приймати рішення та адаптуватися до змін.

Розвиток комунікаційної системи, оскільки вона є необхідною умовою успішного адаптивного управління. ТОВ «Бурат-Агро» повинно створити ефективну систему обміну інформацією між всіма рівнями організації, що сприяє швидкій передачі та отриманню необхідної інформації. Використання сучасних засобів комунікації, таких як відеоконференції та спільні онлайн-платформи, сприяє зменшенню затримок у передачі інформації та підвищує ефективність прийняття рішень.

Залучення та розвиток персоналу: важливим аспектом удосконалення адаптивного управління є залучення та розвиток персоналу. ТОВ «Бурат-Агро» повинно надавати співробітникам можливість постійного навчання та розвитку, щоб вони були готові адаптуватися до нових викликів та технологій. Також важливо створити стимули для співробітників, які посилюють їхню мотивацію до інновацій та активної участі у процесі адаптивного управління.

Створення культури інновацій: ТОВ «Бурат-Агро» повинно сприяти створенню культури інновацій, де співробітники почувають себе комфортно пропонувати нові ідеї та експериментувати. Компанія може створити механізми для збору пропозицій від працівників та розглядати їх для впровадження нових підходів у роботі. Також важливо надавати можливості для співпраці та обміну знаннями між різними командами та відділами, що сприятиме залученню нових ідей та підвищить інноваційний потенціал організації.

Мотивація та стимулювання: для ефективного залучення та розвитку персоналу, ТОВ «Бурат-Агро» повинно створити систему мотивації та стимулювання. Це може включати в себе фінансові премії, систему визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, участь у проектах та важливих рішеннях компанії. Важливо виявляти та винагороджувати успіхи працівників, які демонструють активну участь у процесі адаптивного управління та приносять внесок у розвиток організації.

Розвиток лідерських навичок: лідерські навички є ключовими для ефективного адаптивного управління. ТОВ «Бурат-Агро» може здійснювати навчання та тренінги для співробітників з розвитку лідерських компетенцій, таких як комунікація, прийняття рішень, управління змінами та ефективне співпрацювання. Це допоможе виховати нове покоління лідерів, які зможуть вести компанію в умовах змінного бізнес-середовища та реалізувати стратегічні цілі.

Створення системи зворотнього зв'язку та оцінювання: ТОВ «Бурат-Агро» може розробити систему обратного зв'язку та оцінювання, яка дасть змогу співробітникам отримувати регулярний фідбек щодо своєї роботи. Це допоможе ідентифікувати сильні та слабкі сторони, виявляти потреби у додатковому навчанні та розвитку, а також створить можливість для співробітників вносити пропозиції щодо поліпшення процесів управління.

Розбудова мережі зовнішніх контактів: ТОВ «Бурат-Агро» може сприяти розвитку мережі зовнішніх контактів свого персоналу. Це можна здійснити через участь у професійних конференціях, семінарах, тренінгах та інших подіях, які сприятимуть обміну досвідом та знаннями з представниками інших компаній та галузей. Такі зовнішні контакти розширяють горизонти співробітників, нададуть можливість вивчати передові практики та інновації, що сприятиме адаптивному управлінню.

Отже, удосконалення процесу адаптивного управління на ТОВ «Бурат-Агро» є важливим кроком у забезпеченні успішного функціонування компанії в змінних умовах ринку. Основні напрямки залучення та розвитку персоналу, які

були розглянуті, спрямовані на підвищення компетентностей, мотивації та комунікаційного потенціалу працівників.

Залучення персоналу до постійного навчання та розвитку, створення стимулів для інновацій та активної участі у процесі адаптивного управління, залучення та розвиток персоналу, розвиток комунікаційної системи, впровадження системи зворотнього зв'язку та оцінювання, розбудова мережі зовнішніх контактів – всі ці напрямки сприятимуть створенню сильного, гнучкого та адаптивного персоналу, який здатний ефективно пристосовуватися до змін та впроваджувати інновації, що стане фундаментом для успішного розвитку ТОВ «Бурат-Агро» у сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Тому, враховуючи значення адаптивного управління, ТОВ «Бурат-Агро» має активно працювати над впровадженням запропонованих напрямків залучення та розвитку персоналу, щоб забезпечити сталу конкурентоспроможність та успіх у майбутньому.

### 3.2. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища

У сучасному світі підприємства зіштовхуються зі зростаючою нестабільністю та невизначеністю у бізнес-середовищі. Зміни у технологіях, ринкових умовах та регулятивному середовищі можуть мати великий вплив на підприємства, змушуючи їх швидко адаптуватися. У таких умовах успіх підприємства залежить від його здатності ефективно управляти адаптацією персоналу до нових умов.

ТОВ «Бурат-Агро» – сучасне підприємство, що займається сільськогосподарською діяльністю. У зв'язку з нестабільністю в сільськогосподарському секторі, компанія постійно стикається з викликами, пов'язаними з адаптацією свого персоналу до змінних умов. Розглянемо цифрові

інструменти, що мають використовуватися на ТОВ «Бурат-Агро» для управління адаптацією персоналу в умовах нестійкого середовища.



Рисунок 3.2 – Цифрові інструменти для управління адаптацією персоналу в умовах нестійкого середовища на ТОВ «Бурат-Агро»

**Примітка.** Авторська розробка.

Електронні платформи для навчання та розвитку персоналу.

Одним з ключових аспектів успішної адаптації персоналу є постійне навчання та розвиток. ТОВ «Бурат-Агро» має використовувати електронні платформи для забезпечення доступу персоналу до навчальних матеріалів, онлайн-курсів та інших ресурсів.

Використання електронних платформ для навчання та розвитку персоналу ТОВ «Бурат-Агро» матиме кілька переваг. По-перше, це забезпечить гнучкість і доступність навчання, оскільки співробітники можуть вчитися у зручний для них час і місце. Це особливо важливо в умовах нестійкого середовища, коли можуть виникати неочікувані зміни, і персонал повинен швидко оновлювати свої знання.

По-друге, електронні платформи дозволяють пропонувати персоналу широкий спектр навчальних матеріалів, включаючи відеоуроки, інтерактивні курси, тестування тощо, що сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу, розвитку різних навичок і підвищенню мотивації працівників до самоосвіти.

Крім того, електронні платформи дозволяють створювати і підтримувати бази знань, де персонал може знайти відповіді на свої запитання, обмінюватися ідеями та досвідом з колегами. Це сприяє побудові ефективної комунікації та колективної інтелектуальної власності в організації.

Використання електронних платформ для навчання та розвитку персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» сприятиме підвищенню компетентності працівників, їх адаптації до змін у середовищі та забезпечує конкурентні переваги підприємству.

Інструменти для комунікації та співпраці.

У нестійкому середовищі ефективна комунікація та співпраця є критичними елементами. ТОВ «Бурат-Агро» має використовувати такі цифрові інструменти, як:

електронна пошта, яка є одним з основних інструментів комунікації в бізнес-середовищі. Вона дозволяє співробітникам обмінюватися повідомленнями, документами та іншою інформацією швидко і ефективно. Важливі повідомлення можуть бути легко збережені та доступні для подальшого використання;

Месенджери – використання месенджерів, таких як Viber або Telegram, дозволяє співробітникам взаємодіяти в режимі реального часу. Вони можуть обмінюватися повідомленнями, файлами, посиланнями та вести дискусії в групових чатах. Це сприяє швидкій комунікації, спільній роботі та вирішенню проблем;

Проведення відеоконференцій, адже вони стали невід'ємною частиною комунікації в умовах розподіленого та віддаленого робочого середовища. Застосування платформ, таких як Zoom, Skype або Google Meet, дозволяє співробітникам проводити зустрічі, презентації та тренінги в режимі реального часу, незалежно від їх географічного розташування. Це сприяє зближенню та співпраці між колегами, незалежно від відстані.

Використання цифрових інструментів комунікації та співпраці сприятиме покращенню комунікаційного потоку на ТОВ «Бурат-Агро», зменшенню затримок і недорозумінь, підвищенню залученості та спільності співробітників. Вони також сприяють забезпеченню ефективного управління задачами, змінами та координації роботи в умовах нестійкого середовища.

Аналітика та візуалізація даних, оскільки вона відіграє важливу роль у процесі управління адаптацією персоналу. Використання цифрових інструментів аналітики дозволить на ТОВ «Бурат-Агро» зібрати різноманітні дані про персонал, такі як кваліфікації, навички, результативність, задоволеність роботою тощо.

Зібрані дані потім підлягають подальшій обробці та аналізу, що дозволяє виявити ключові тренди, проблеми та потреби персоналу. Наприклад, аналіз даних може вказати на необхідність навчання певних навичок або розвитку певних компетенцій для успішної адаптації до змін у середовищі. Візуалізація даних допомагає зробити цю інформацію зрозумілою та доступною для керівників і співробітників, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Цифрові інструменти аналітики та візуалізації даних також дозволяють здійснювати моніторинг ефективності адаптаційних заходів та оцінку їх впливу на результативність підприємства. Завдяки цьому, ТОВ «Бурат-Агро» може вчасно виявляти проблемні ситуації, коригувати стратегії та вдосконалювати процеси адаптації для досягнення більшого успіху в нестійкому середовищі.

Системи управління знаннями. Цифрові системи управління знаннями дозволять ТОВ «Бурат-Агро» створити централізовану базу знань, в якій будуть зберігатися документи, інструкції, нормативні акти, накопичений досвід та інші

корисні матеріали. Ця база знань створюється з урахуванням структури підприємства і його особливостей.

Завдяки системам управління знаннями, персонал має швидкий та зручний доступ до потрібної інформації. Вони допомагають забезпечити передачу знань від більш досвідчених співробітників до новачків, що дозволяє ефективно навчати та адаптувати нових працівників.

Крім того, системи управління знаннями сприяють співпраці та обміну досвідом між співробітниками. Вони створюють форуми, блоги, чати, де працівники можуть обговорювати професійні питання, задавати питання та ділитися найкращими практиками. Це сприяє розвитку колективного інтелекту, підвищує ефективність роботи команд та сприяє інноваціям в організації.

Застосування цифрових систем управління знаннями допоможе ТОВ «Бурат-Агро» зберігати, оновлювати та поширювати знання в ефективний спосіб, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та успішності підприємства в нестійкому середовищі.

Моніторинг та аналіз задоволеності персоналу – є важливим елементом управління адаптацією ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища. Цифрові інструменти, такі як онлайн-опитування та інтерактивні платформи, дозволяють підприємству систематично збирати інформацію про задоволеність персоналу, їхні потреби та проблеми.

Цей підхід дозволяє здійснювати оцінку рівня задоволеності працівників з різних аспектів, таких як робоче оточення, комунікація, можливості професійного розвитку, управління та багато інших. Зібрані дані дозволяють виявити тенденції, спільні проблеми та питання, які виникають серед персоналу.

Аналізуючи отримані результати, ТОВ «Бурат-Агро» може виявити ключові фактори, що впливають на задоволеність персоналу, і вживати відповідних заходів для поліпшення робочих умов та мотивації співробітників. Це можуть бути заходи щодо розвитку лідерських навичок у керівництва, впровадження програми підвищення кваліфікації, створення комунікаційних

каналів для вислуховування пропозицій персоналу та вдосконалення процесів управління.

Моніторинг та аналіз задоволеності персоналу допоможе менеджменту ТОВ «Бурат-Агро» зрозуміти потреби та очікування співробітників, сприятиме підвищенню мотивації та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, він дозволить оперативно реагувати на зміни в умовах та потреби персоналу, що є важливим у контексті нестійкого середовища.

Використання соціальних мереж для залучення та збереження персоналу.

Має великий потенціал для залучення та збереження персоналу в умовах нестійкого середовища і передбачає активне використання на ТОВ «Бурат-Агро» соціальних мереж для підтримки свого бренду як привабливого роботодавця. Включає розміщення інформації про компанію, її цінності, корпоративну культуру та можливості кар'єрного росту, що сприятиме поверненню талановитих кандидатів, які поділяють цінності та місію підприємства.

Крім того, соціальні мережі дозволять ТОВ «Бурат-Агро» будувати спільноту співробітників. Це створить можливості для спілкування, обміну досвідом та підтримки між колегами. Співробітники можуть ділитися своїми успіхами, ідеями та проблемами, що сприяє взаємному навчанню та розвитку. Крім того, соціальні мережі можуть бути використані для стимулювання взаємодії та командної співпраці шляхом організації внутрішніх конкурсів, проектних груп та спільних заходів.

Використання соціальних мереж також дозволить ТОВ «Бурат-Агро» підтримувати активний контакт з потенційними кандидатами, будучими співробітниками та колишніми працівниками. Це може включати інформування про вакансії, проведення інтерв'ю та взаємодію зі співробітниками, які розглядають повернення до компанії. Такий підхід допомагає підтримувати активну базу потенційних кандидатів та використовувати цей резерв для швидкого залучення нового персоналу у випадку необхідності.

Загалом, використання соціальних мереж в процесі залучення та збереження персоналу дозволить ТОВ «Бурат-Агро» будувати сильні

комунікаційні зв'язки, сприяти співпраці та обміну досвідом, а також залучати та утримувати талановитих працівників, що є важливими факторами успішної адаптації в нестійкому середовищі.

Віддалена робота та використання віртуальних інструментів.

Віддалена робота стала необхідним елементом в умовах нестабільного середовища і ТОВ «Бурат-Агро» має використовувати цифрові інструменти для підтримки цього процесу. Відеоконференції є ефективним засобом забезпечення віртуальних зустрічей та комунікації між співробітниками, незалежно від їх географічного розташування. Також, використання спільних облікових записів та хмарних платформ дозволить співробітникам зручно співпрацювати над проектами та документами в режимі онлайн. Це дозволяє зберігати, редагувати та обмінюватися файлами в реальному часі, що полегшує колективну роботу та співпрацю між різними підрозділами компанії.

Використання віртуальних інструментів для віддаленої роботи дозволяє забезпечити неперервну роботу підприємства навіть у складних умовах. Співробітники можуть працювати з будь-якого місця, дотримуючи необхідних заходів безпеки та зберігаючи продуктивність. Такий підхід також сприяє гнучкості персоналу та їх можливості адаптуватися до змінюючихся обставин, що є важливим у нестабільному середовищі.

Загалом, використання віртуальних інструментів для віддаленої роботи дозволить ТОВ «Бурат-Агро» забезпечувати неперервну комунікацію та співпрацю між співробітниками, незалежно від їх місцезнаходження, та адаптуватися до змін у нестабільному середовищі.

Мобільні додатки для персоналу.

ТОВ «Бурат-Агро» має використовувати мобільні додатки для поліпшення комунікації та спрощення робочих процесів свого персоналу. Ці додатки можуть бути розроблені спеціально для компанії або використовувати готові рішення, такі як корпоративні месенджери або професійні соціальні мережі.

Завдяки мобільним додаткам, співробітники можуть легко отримувати доступ до важливої інформації, такої як новини компанії, внутрішній порядок

дня, документація та процедури. Вони також можуть виконувати свої робочі завдання через мобільний пристрій, надсилати звіти та здійснювати реєстрацію робочого часу. Це полегшує співробітникам доступ до необхідних ресурсів і збільшує їх продуктивність, особливо в ситуаціях, коли вони працюють віддалено або перебувають в дорозі.

Мобільні додатки також дозволяють співробітникам взаємодіяти з колегами та керівництвом. Вони можуть обмінюватися повідомленнями, спільно працювати над проектами, коментувати та оцінювати роботу інших колег, що сприяє покращенню комунікації, спільності та ефективності робочих процесів.

Мобільні додатки для персоналу також допоможуть ТОВ «Бурат-Агро» залучати та зберігати талановитих співробітників. Вони можуть включати функції, що спрямовані на підтримку розвитку кар'єри, надання зворотного зв'язку, програми мотивації та нагородження. Це створює сприятливу робочу атмосферу, де співробітники почуваються зв'язаними з компанією та мають можливості для особистого та професійного зростання.

Використання мобільних додатків для персоналу дозволить ТОВ «Бурат-Агро» бути гнучким та пристосовуватися до змін у робочих умовах та потребах співробітників. Вони сприяють зручності, ефективності та взаємодії всього персоналу компанії, підвищуючи продуктивність та задоволеність співробітників.

Використання штучного інтелекту та аналітики даних.

ТОВ «Бурат-Агро» може використовувати штучний інтелект та аналітику даних для отримання цінної інформації про продуктивність персоналу та прогнозування майбутніх потреб компанії.

За допомогою штучного інтелекту, ТОВ «Бурат-Агро» може аналізувати великі обсяги даних, що створюються в процесі роботи персоналу, такі як дані про виробничі процеси, продажі, навчання та розвиток, а також дані про ефективність та задоволеність співробітників. Алгоритми штучного інтелекту дозволяють виявляти кореляції та залежності між різними факторами, що впливають на продуктивність та успішність компанії.

На основі отриманих даних, штучний інтелект може надавати ТОВ «Бурат-Агро» прогнози та рекомендації щодо оптимального розподілу ресурсів, планування навчання та розвитку персоналу, а також прогнозування майбутніх потреб у робочій силі. Наприклад, система штучного інтелекту може виявити, що певні групи співробітників мають високу продуктивність та задоволеність роботою, тоді як інші можуть потребувати додаткового навчання або підтримки. На основі цих даних, компанія може прийняти рішення щодо навчальних програм або ініціатив для поліпшення продуктивності та задоволеності співробітників.

Застосування аналітики даних та штучного інтелекту дозволить ТОВ «Бурат-Агро» бути більш об'єктивним та досліджувати складні взаємозв'язки у продуктивності та задоволеності персоналу. Воно також допоможе компанії приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, спрямовані на поліпшення результатів бізнесу та задоволення персоналу.

Автоматизація процесів управління персоналом.

На ТОВ «Бурат-Агро» через використання цифрових інструментів, зокрема систем управління персоналом (HRM) можливо полегшити та оптимізувати ряд ключових аспектів управління персоналом.

Один з основних аспектів, що автоматизуються, це процес найму. Застосування HRM систем дозволить ефективно керувати всім процесом найму на ТОВ «Бурат-Агро», починаючи з публікації вакансій, збору та аналізу резюме, проведення співбесід, до прийняття рішення про працевлаштування. Автоматизований процес найму допомагає прискорити процедуру відбору кандидатів, зменшити адміністративну навантаженість і покращити точність прийнятих рішень.

Крім того, HRM системи дозволяють автоматизувати процеси оцінки та винагородження персоналу. Вони надають інструменти для ведення систематичного оцінювання співробітників, встановлення та виконання цілей, оцінки результатів роботи, а також визначення індивідуальних планів розвитку. Автоматизована система сприяє об'єктивності та системності процесу оцінки,

допомагає виявляти потенційні таланти та ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку персоналу.

Також важливим аспектом автоматизації є планування робочого часу. HRM системи дозволять на ТОВ «Бурат-Агро» вести електронний облік робочого часу, включаючи графіки роботи, зміни, відпустки та перерви. Вони спрощують процес внесення та обробки даних, автоматично розраховують години роботи, відпустки, оплату праці тощо. Це дозволяє зменшити помилки та забезпечити точність обробки даних про робочий час співробітників.

Крім того, автоматизація управління персоналом також дозволить на ТОВ «Бурат-Агро» забезпечити безпечне зберігання та обробку персональних даних співробітників відповідно до вимог законодавства про захист персональних даних. HRM системи забезпечують конфіденційність та захищеність даних, обмежуючи доступ до них тільки визначеним користувачам з необхідними правами.

Усі ці аспекти автоматизації процесів управління персоналом допоможуть ТОВ «Бурат-Агро» оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати часу та ресурсів, забезпечити точність та ефективність управління персоналом, що вплине на сталий розвиток підприємства.

Електронні системи навчання та розвитку персоналу.

Використання електронних систем навчання та розвитку персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» сприятиме підвищенню кваліфікації співробітників та їх професійному розвитку. Основні переваги використання таких систем включають:

доступність та гнучкість (електронні системи навчання надають співробітникам можливість отримувати навчальний матеріал в будь-який зручний для них час та місце. Вони можуть самостійно обирати курси та теми для вивчення, а також прогресувати у навчанні власним темпом);

розмаїтість навчальних матеріалів (електронні системи навчання надають доступ до широкого спектру навчальних ресурсів, таких як відеоуроки, електронні підручники, інтерактивні модулі тощо. Співробітники можуть

вибрати навчальні матеріали, які найкраще відповідають їхнім потребам та професійним цілям);

моніторинг та оцінка прогресу (електронні системи навчання дозволяють вести моніторинг навчального прогресу співробітників. Керівництво може відстежувати, які курси були пройдені та які навички були отримані кожним співробітником, що дозволить оцінити ефективність навчання та розвитку персоналу);

оновлення знань та навичок (електронні системи навчання дозволяють швидко оновлювати знання та навички співробітників з урахуванням змін у галузі або внутрішніх потреб компанії. Вони можуть надавати доступ до оновленої інформації, нових технологій та передових практик, що допомагає удосконалювати професійну діяльність персоналу).

Використання електронних систем навчання та розвитку персоналу дозволяє підприємству підтримувати навчальну культуру, підвищувати кваліфікацію персоналу та покращувати загальну продуктивність команди.

Менторинг та підтримка через цифрові інструменти.

Використання цифрових інструментів для менторингу та підтримки співробітників є важливою складовою сучасних підходів до управління персоналом. ТОВ «Бурат-Агро» може використовувати різні цифрові інструменти для організації менторської підтримки, незалежно від фізичного розташування співробітників. Основні аспекти використання цифрових інструментів для менторингу та підтримки включають:

відеоконференції (відеоконференції дозволяють менторам і менті взаємодіяти один з одним в режимі реального часу навіть у віддалених місцях, що створює можливість для особистого спілкування, обговорення питань, надання порад та розширення знань);

онлайн-платформи (можуть використовуватись для створення спеціалізованих менторських програм, де ментори і менті можуть взаємодіяти, обмінюватися інформацією, відповідями на питання та досвідом. Вони можуть також містити різні ресурси, які підтримують розвиток ментів);

електронна спілка (цифрові інструменти можуть також допомагати у створенні електронних спілок, де ментори та менті можуть обмінюватися досвідом, розповідати про успіхи та виклики, які вони зустрічають у своїй роботі, що створює можливість для неперервної підтримки та обміну знаннями).

Використання цифрових інструментів для менторингу та підтримки дозволить ТОВ «Бурат-Агро» ефективно забезпечувати розвиток та ріст своїх співробітників, незалежно від їх місця розташування, сприяє обміну знаннями та покращує комунікацію в організації.

Отже, цифрові інструменти управління адаптацією персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища грають важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом і успішної адаптації до змін. Використання цифрових інструментів, таких як моніторинг задоволеності персоналу, соціальні мережі, віддалена робота, віртуальні інструменти, автоматизація процесів управління персоналом, штучний інтелект, мобільні додатки та електронні системи навчання, сприяють збереженню талановитих співробітників, підвищенню продуктивності, поліпшенню комунікації та співпраці, а також забезпечують доступ до необхідної інформації та ресурсів.

Цифрові інструменти дозволять ТОВ «Бурат-Агро» ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуватися до нових вимог і викликів, зберігаючи гнучкість та конкурентоспроможність. Вони сприятимуть покращенню ділових процесів, підвищують швидкість та точність управління персоналом, забезпечують ефективну комунікацію та співпрацю в умовах розподіленості та віддаленої роботи.

Реалізація цифрових інструментів управління адаптацією персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» сприятиме підвищенню задоволеності персоналу, розвитку їх професійних навичок та компетенцій, а також збереженню талановитих співробітників. Оскільки використання цифрових інструментів стає необхідною складовою стратегії управління персоналом у нестійкому середовищі, де зміни є постійними.

ТОВ «Бурат-Агро» має використовувати цифрові інструменти як засіб досягнення своїх стратегічних цілей, забезпечувати гнучкість, інноваційність та успішність в управлінні персоналом. Запровадження та використання цифрових інструментів є ключовим фактором успіху і допоможе ТОВ «Бурат-Агро» зайняти стабільну та конкурентну позицію на ринку.

### Висновки до розділу 3

Після проведеного дослідження можна запропонувати наступні шляхи удосконалення процесу управління адаптацією ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища:

1. Доведено, що удосконалення процесу адаптивного управління на ТОВ «Бурат-Агро» є важливим кроком у забезпеченні успішного функціонування компанії в змінних умовах ринку. Основні напрямки залучення та розвитку персоналу, які були розглянуті, спрямовані на підвищення компетентностей, мотивації та комунікаційного потенціалу працівників.

Залучення персоналу до постійного навчання та розвитку, створення стимулів для інновацій та активної участі у процесі адаптивного управління, залучення та розвиток персоналу, розвиток комунікаційної системи, впровадження системи зворотнього зв'язку та оцінювання, розбудова мережі зовнішніх контактів – всі ці напрямки сприятимуть створенню сильного, гнучкого та адаптивного персоналу, який здатний ефективно пристосовуватися до змін та впроваджувати інновації, що стане фундаментом для успішного розвитку ТОВ «Бурат-Агро» у сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

2. Запропоновано використовувати спеціальні цифрові інструменти управління адаптацією персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища, які відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом і успішної адаптації до змін. Використання цифрових інструментів, таких як моніторинг задоволеності персоналу, соціальні мережі, віддалена

робота, віртуальні інструменти, автоматизація процесів управління персоналом, штучний інтелект, мобільні додатки та електронні системи навчання, сприяють збереженню талановитих співробітників, підвищенню продуктивності, поліпшенню комунікації та співпраці, а також забезпечують доступ до необхідної інформації та ресурсів.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження на тему «Управління адаптацією підприємства в умовах нестійкого середовища» можна зробити наступні висновки:

1. Спираючись на розходження поняття «адаптація» розмежовано сутнісний зміст. Це дозволило визначити, що адаптація являє собою процес постійної перебудови і пристосування підприємства до нових умов, а також внутрішніх змін, що відбуваються в організації.

Визначили, що технологія адаптації у системі управління підприємством є ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку. Вона дозволяє підприємствам аналізувати, прогнозувати та впроваджувати необхідні зміни, а також реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

2. Узагальнено сучасні підходи до проблеми адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища. Тому можна зазначити, що це стає все більш важливою та необхідною складовою успіху організації. Передові підприємства розуміють, що виклики та зміни, що виникають у зовнішньому середовищі, можуть суттєво вплинути на їх діяльність і конкурентоспроможність.

Зазначенні підходи дадуть підприємствам можливість швидко реагувати на зміни, впроваджувати нові ідеї і технології, а також розглядати свою діяльність як комплексну систему з врахуванням взаємозв'язків і впливових факторів. Ці підходи створюють умови для успіху в умовах невпевненості і дозволяють підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність навіть у нестабільному середовищі.

3. Визначивши вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на адаптацію сучасного підприємства, стало очевидним, що ці фактори мають вирішальне значення для успіху його адаптаційних зусиль.

Таким чином, зовнішнє і внутрішнє середовище мають взаємозв'язок і взаємовплив на адаптаційні процеси підприємства. Розуміння цих факторів

дозволяє підприємствам ефективно аналізувати своє середовище, передбачати можливі зміни і приймати відповідні стратегічні рішення щодо адаптації.

4. Проведений аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Бурат-Агро» показав важливі аспекти, які впливають на адаптацію підприємства в умовах нестійкого середовища. Отримані результати аналізу об'єкта та суб'єкта системи управління стали основою для розробки стратегій адаптації підприємства. Це дозволило визначити потреби у змінах, впровадження нових технологій, покращення організаційної структури та комунікаційних процесів. Застосування сучасних підходів до проблеми адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища дозволить ТОВ «Бурат-Агро» успішно протистояти викликам та залишатися конкурентоспроможним на ринку.

5. Здійснений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро» відіграв важливу роль у розумінні стану підприємства та визначенні можливостей для адаптації в умовах нестійкого середовища. Аналіз фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність та інші, дав змогу оцінити фінансову стійкість підприємства та виявити можливі ризики.

Визначили, що у звітному періоді відбулося помітне зниження основних фінансових показників, зокрема чистого прибутку, який протягом 2018-2020 років скоротився з рівня 13 045 тис. грн. до 5 669 тис. грн.

6. Визначено, як підприємство реагує на зміни у зовнішньому середовищі та як воно адаптується до нових умов. Виявлені сильні та слабкі сторони допоможуть підприємству покращити свою адаптивність і ефективність управління. Отримані результати аналізу процесу адаптивного управління є цінним джерелом інформації для подальшого удосконалення стратегій та планування адаптаційних заходів. Вони дозволять ТОВ «Бурат-Агро» удосконалити свою спроможність адаптуватися до змін у нестабільному середовищі та зберігати свою конкурентоспроможність.

7. Доведено, що удосконалення процесу адаптивного управління на ТОВ «Бурат-Агро» є важливим кроком у забезпеченні успішного функціонування компанії в змінних умовах ринку. Основні напрямки залучення

та розвитку персоналу, які були розглянуті, спрямовані на підвищення компетентностей, мотивації та комунікаційного потенціалу працівників.

Залучення персоналу до постійного навчання та розвитку, створення стимулів для інновацій та активної участі у процесі адаптивного управління, залучення та розвиток персоналу, розвиток комунікаційної системи, впровадження системи зворотнього зв'язку та оцінювання, розбудова мережі зовнішніх контактів – всі ці напрямки сприятимуть створенню сильного, гнучкого та адаптивного персоналу, який здатний ефективно пристосовуватися до змін та впроваджувати інновації, що стане фундаментом для успішного розвитку ТОВ «Бурат-Агро» у сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

8. Запропоновано цифрові інструменти управління адаптацією персоналу на ТОВ «Бурат-Агро» в умовах нестійкого середовища грають важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом і успішної адаптації до змін. Використання цифрових інструментів, таких як моніторинг задоволеності персоналу, соціальні мережі, віддалена робота, віртуальні інструменти, автоматизація процесів управління персоналом, штучний інтелект, мобільні додатки та електронні системи навчання, сприяють збереженню талановитих співробітників, підвищенню продуктивності, поліпшенню комунікації та співпраці, а також забезпечують доступ до необхідної інформації та ресурсів.

Цифрові інструменти дозволяють ТОВ «Бурат-Агро» ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуватися до нових вимог і викликів, зберігаючи гнучкість та конкурентоспроможність. Вони сприятимуть покращенню ділових процесів, підвищують швидкість та точність управління персоналом, забезпечують ефективну комунікацію та співпрацю в умовах розподіленості та віддаленої роботи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 6 (129). С. 85–94.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Компринт, 2017. 465 с.
3. 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.
4. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. канд. екон. наук. 2016.
5. Васильєв, В. В. Система адаптації робітників до професійної діяльності: наукове видання. Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 2002. 300 с.
6. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів: Ліга-Прес, 2012. 388 с.
7. Галус, О. Професійна адаптація особистості : концептуальні підходи, структура й основні характеристики. *Теоретичні основи 178 професійної адаптації : збірник наукових праць / [за ред. Г. П. Васяновича]*. Львів, 2007. С. 30-51.
8. Горьовий В.П. Кооперація фермерських господарств. *Агроінком*. 2009. № 9-10. С. 35 – 40.
9. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
10. Грановська В.Г. Методичні підходи та критерії діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1(35). С. 174-181.
11. Дем'яненко С.І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12 С. 42-48.

12. Діденко Є.О., Андрушко А.А. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. С. 25-32.

13. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. *Ефективна економіка*. 2019. №1. С. 122-127.

14. Капітанець Ю.О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. *Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 599. С. 257–261.

15. 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.

16. Кириченко О. С. Сутність управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ*. Маріуполь, 2012. Вип. 1, Т. 1. С. 265-270.

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

18. 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.

19. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96-100.

20. Власенко Д., Чернявська Є.А. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», 15 червня 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 54-55.*

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

22. 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.

23. Маслов В.І. Стратегічне управління персоналом в умовах ефективної організаційної культури. К: Фінпрес, 2004. 288 с.

24. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

25. Орлова К.Є. Інформаційне забезпечення процесу адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2011. № 4. С. 99–104.

26. Орлова К. Є. Обґрунтування напрямів забезпечення адаптивності промислових підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2015. № 2 (51). С. 87–96.

27. Плотницька С.І. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища: навч. посібник. Харків : Смугаста типографія, 2017. 185 с.

28. Россоха В.В. Адаптація управління до умов невизначеності. *Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи»*, м. Харків, 08–10.04.2015. Харків : ХНТУСГ, 2015. С. 7–11.

29. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / НАН України; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2006. – 34 с.

30. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2012. № 24 (I). С. 156-163.

31. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.
32. Тімінський О. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. Вип. 27. С. 122–131.
33. Чигринець, О. А. Адаптація як інструмент підвищення стресостійкості персоналу. Київ: НУХТ, 2018. 72 с.
34. Ячменова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2010. № 684. С. 346-353.
35. Чернявська Є.А., Чайкіна А.О. Сучасні підходи до проблеми адаптації підприємства в умовах нестійкого середовища. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», 15 червня 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 60-61.*

## ДОДАТКИ