

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

« ____ » _____ грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ ____ від « ____ » грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Шляхи удосконалення процесу адаптації системи управління
аграрного підприємства до викликів середовища»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»
група УФЕБ-24М

_____ Жашкевич Андрій Олександрович

« ____ » _____ грудня _____ 2025 р.

Керівник канд. екон. наук., доцент

_____ Андрощук Ілона Олександрівна

« ____ » _____ грудня _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА	7
1.1. Поняття, сутність та характеристика системи управління аграрного підприємства	7
1.2. Процес адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів середовища	17
1.3. Способи адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів середовища	28
Розділ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СФГ «ГАЛИНА»	38
2.1. Структурно-функціональна характеристика СФГ «Галина» як суб'єкта агробізнесу	38
2.2. Оцінка фінансового стану та ефективності господарської діяльності СФГ «Галина»	46
2.3. Особливості діючого процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів середовища	54
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИКЛИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	64
3.1. Комплекс заходів з підвищення ефективності адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища	64
3.2. Економічне обґрунтування запропонованого комплексу заходів	73
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Сільське господарство посідає одне з провідних місць у структурі національної економіки України й залишається однією з небагатьох галузей, які, попри тривалу дію кризових чинників зовнішнього середовища, зберігають тенденцію до розвитку та нарощення обсягів виробництва. Сучасні аграрні підприємства функціонують як відкриті соціально-економічні системи, що перебувають у постійній взаємодії з численними факторами макро- та мікросередовища. Водночас поточний стан зовнішнього середовища характеризується високою турбулентністю, нестабільністю та наявністю множинних ризиків і загроз, що зумовлює істотне ускладнення умов господарювання. У таких умовах сучасна парадигма управління аграрним підприємством базується на всебічному моніторингу та оцінюванні параметрів зовнішнього середовища, а також на цілеспрямованій адаптації системи управління до його викликів. Саме адаптивність управлінських механізмів розглядається як ключова передумова забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств аграрної сфери, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Проблематика адаптації системи управління аграрними підприємствами до змін середовища привертала увагу значної кількості дослідників. Теоретичні та методичні аспекти цього питання висвітлено у працях С.Ареф'єва, В.Базилюка, Т.Балановської, Р.Безуса, Г. Бережницької, Д.Берницької, Р.Біловола, Т.Білоусько, В.Грановської, С.Дем'яненка, Д.Кіпи, Н.Лепетюхи, А.Мазаракі, О.Тараненка, О.Тімінського, А.Томпсона та інших учених. Разом із тим посилення глобалізаційних процесів, зростання нестабільності світових ринків, ускладнення інституційного середовища, а також суттєвий вплив пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення на соціально-економічні системи зумовили появу нових викликів і посилення значущості проблеми адаптації систем управління аграрними

підприємствами, що потребує подальших наукових узагальнень та практичних рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних засад, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність системи управління аграрним підприємством та охарактеризувати її як цілісну організаційно-економічну категорію;
- провести аналіз існуючих підходів до визначення дефініції змісту, етапі та логіки процесу адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів зовнішнього середовища;
- ідентифікувати та систематизувати основні підходи й способи адаптації системи управління аграрним підприємством до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- дослідити об'єкт і суб'єкт системи управління СФГ «Галина»;
- здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності СФГ «Галина»;
- виявити специфіку чинного процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів середовища;
- розробити та обґрунтувати напрями й заходи щодо удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Галина»;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованого комплексу заходів на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів зовнішнього середовища. Предметом - теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування й реалізації адаптаційних механізмів у системі управління СФГ «Галина» в умовах нестабільного середовища.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі менеджменту, аграрної економіки та стратегічного управління, чинні нормативно-правові акти України, що регулюють функціонування сільськогосподарського сектору, офіційні статистичні дані, а також аналітичні матеріали й публікації, розміщені у відкритих джерелах, зокрема в мережі Інтернет.

Для розв'язання поставлених завдань та досягнення мети застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: методи узагальнення й абстрагування - для формування теоретичних висновків щодо сутності адаптації систем управління; індукції та дедукції - для переходу від окремих емпіричних спостережень до узагальнюючих положень; методи планування та прогнозування - для обґрунтування перспективних управлінських рішень; методи фінансового аналізу - для оцінювання результатів діяльності СФГ «Галина»; інструменти SWOT- та PEST-аналізу - для виявлення ключових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на адаптаційний потенціал підприємства.

Комплексне застосування зазначених методів забезпечило цілісність та наукову обґрунтованість отриманих результатів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття, сутність та характеристика системи управління аграрного підприємства

У сучасній ринковій економіці підприємства посідають центральне місце, виступаючи базовими, самостійними суб'єктами господарювання, що мають статус юридичної особи та здійснюють виробничо-господарську діяльність з метою отримання економічної вигоди. При цьому підприємства формують основу економічної системи держави, а результати їх функціонування безпосередньо позначаються на макроекономічних показниках розвитку країни. Чим вищою є результативність діяльності підприємств, тим вагомішими виступають податкові надходження до бюджету, стійкішими - темпи зростання валового внутрішнього продукту, привабливішим - інвестиційний клімат, а також ширшими можливості щодо підвищення рівня оплати праці та поліпшення умов праці персоналу. Отже, підприємства доцільно розглядати як ключовий драйвер економічного розвитку, тоді як усі стейкхолдери (власники, топ-менеджмент, органи державної влади, працівники, суспільство та ділові партнери) мають зацікавленість у стабільному та ефективному їх функціонуванні [27].

Ключовим інтегральним критерієм успішності підприємства традиційно вважають його здатність генерувати прибуток. Однак у сучасних українських реаліях досягнення стабільної прибутковості є завданням підвищеної складності, що зумовлено поєднанням низки дестабілізуючих чинників: тривалою політико-економічною кризою, веденням повномасштабних воєнних дій, зростанням невизначеності у зовнішньому середовищі.

За даними Державної служби статистики України, близько 35 % вітчизняних підприємств працюють зі збитками та не забезпечують формування прибутку [17].

Однією з ключових причин такого стану виступає неефективна система управління, яка не забезпечує своєчасного та адекватного реагування на зміни, не спроможна консолідувати персонал навколо спільних цілей розвитку, раціонально розподіляти та використовувати наявні ресурси. Саме управління є тим чинником, який відрізняє успішні, конкурентоспроможні та прибуткові підприємства від збиткових і деструктивнокерованих. Належно сформована та дієва система управління підприємством виступає визначальною умовою забезпечення його стійкої, результативної та економічно доцільної діяльності.

Основна мета управління полягає в організації та узгодженні роботи всіх структурних підрозділів і окремих співробітників, у координації їхніх дій, встановленні та реалізації ефективних механізмів контролю, а також у підтриманні необхідного рівня керованості підприємства як цілісної системи.

Узагальнення та критичний аналіз наукових джерел дали змогу систематизувати підходи до трактування сутності поняття «управління підприємством» і представити їх у таблиці 1.1, що слугує базою для подальшого теоретичного осмислення й удосконалення системи управління, зокрема в контексті адаптації аграрних підприємств до динамічних викликів зовнішнього середовища.

У науковій літературі простежується значна різноманітність підходів до трактування економічної категорії «управління підприємством». Переважна більшість дослідників розглядає його як цілеспрямований процес упорядкування діяльності об'єкта управління, приведення його у дієздатний, організований стан, необхідний для досягнення визначених цілей та виконання поставлених завдань.

Враховуючи багатогранність трактування дефініцій, доцільно запропонувати власне розуміння цього поняття.

На наш погляд, управління підприємством являє собою свідомий цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт, спрямований на переведення його з неузгодженого, частково хаотичного стану у керований, структурований режим функціонування з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей, максимізації прибутку, забезпечення стійкості розвитку та раціонального використання наявних ресурсів.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування дефініції «управління підприємством»

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

Джерело: сформовано на основі [11; 13;19;20;22]

За відсутності належної системи управління жодне підприємство не спроможне забезпечити тривалий розвиток, підтримувати конкурентоспроможність і формувати стабільні фінансові результати. Саме управління виходить на провідні позиції серед чинників успішності суб'єкта господарювання: без ефективних управлінських механізмів неможливо налагодити конструктивні взаємовідносини між членами трудового

колективу, забезпечити економне та обґрунтоване використання ресурсів, скоординувати зусилля працівників для досягнення спільних цілей тощо.

У сучасних умовах управління підприємством розглядають крізь призму низки концептуальних підходів, зокрема: процесного, ситуаційного, системного та функціонального [22].

З позицій системного підходу управління доцільно інтерпретувати як комплекс взаємопов'язаних елементів, що охоплюють як внутрішні складові організації, так і чинники зовнішнього середовища.

На рис. 1.1 подано узагальнену модель системи управління підприємством, у межах якої виокремлено ключові структурні компоненти та логіку їх взаємодії.

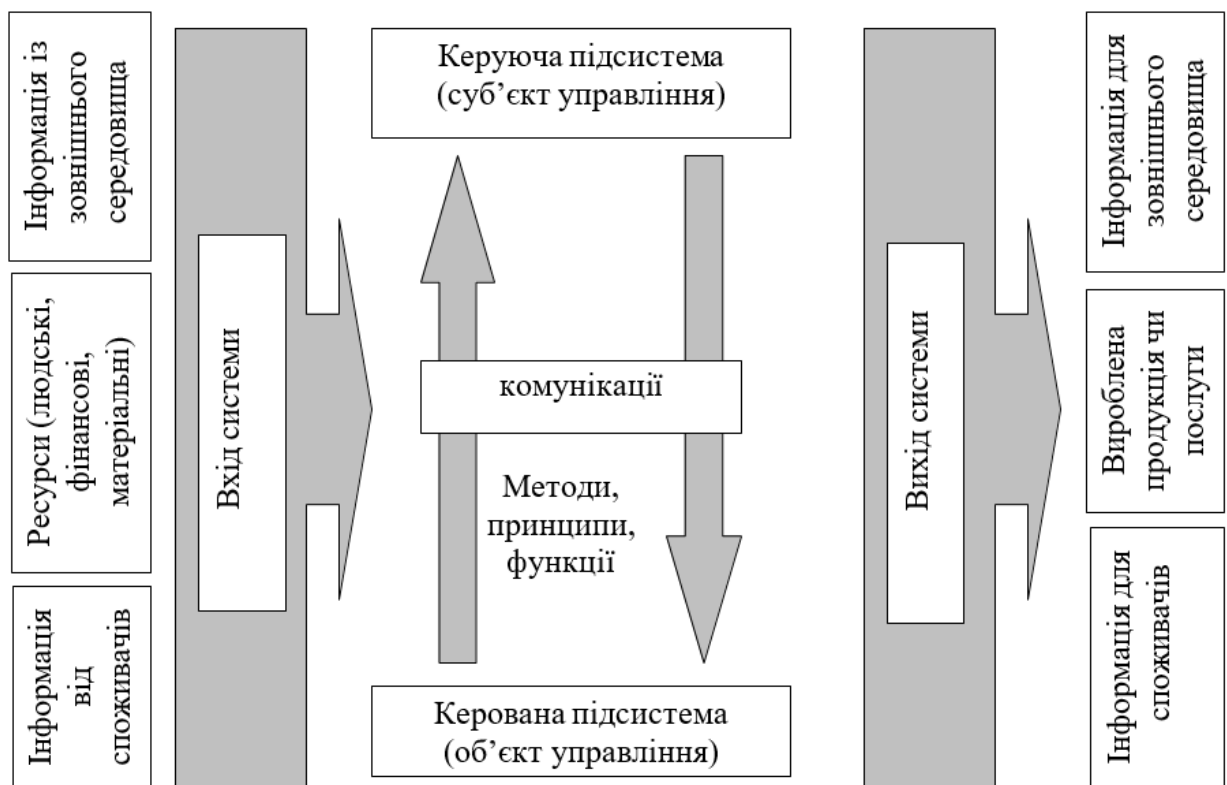


Рисунок 1.1 – Система управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [19]

Центральними елементами будь-якої системи управління підприємством виступають керуюча та керована підсистеми.

Керуюча підсистема уособлює суб'єкт управління - власників підприємства, органи корпоративного контролю, вище керівництво та інших уповноважених осіб, які приймають управлінські рішення і несуть відповідальність за організацію злагодженої роботи всього колективу [19]. Саме вони формують цілі, визначають пріоритети розвитку, затверджують стратегії та політики, забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів.

Вплив на керовану підсистему, до якої належать виробничі, фінансові, збутові, кадрові та інші функціональні ланки підприємства, здійснюється за допомогою комплексу методів і принципів управління. Методи управління доцільно розуміти як сукупність прийомів, інструментів і способів впливу, застосування яких дозволяє спрямовувати поведінку та діяльність керованої підсистеми у бажаному напрямі. Принципи управління, своєю чергою, становлять систему базових правил, вимог та постулатів, яких слід дотримуватися в процесі ухвалення й реалізації управлінських рішень, забезпечуючи цілісність, послідовність та результативність функціонування підприємства.

Для досягнення стратегічних і тактичних орієнтирів розвитку аграрного підприємства необхідною передумовою є формування системи управління, адекватної його організаційно-виробничій специфіці.

Система, у межах якої між окремими елементами встановлюються стійкі, впорядковані зв'язки, що забезпечують їх скоординовану взаємодію заради досягнення визначених цілей, належить до організаційних систем. Ключовою ланкою такої системи виступає організаційна структура управління, за допомогою якої інтегруються різні аспекти діяльності підприємства (технічний, економічний, виробничий, соціальний), регламентуються внутрішньовиробничі зв'язки, а також формується стабільна система взаємовідносин між структурними підрозділами та персоналом апарату управління. Відтак раціональність побудови структури

управління значною мірою зумовлює ефективність функціонування всього господарського механізму [23].

Організаційну структуру управління доцільно трактувати як впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначає поділ праці, розподіл повноважень і відповідальності, а також систему службових і інформаційних зв'язків між підрозділами та співробітниками управлінського апарату в процесі підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Через структуру управління відбувається організаційне закріплення функцій за окремими підрозділами й посадами, встановлюється регламент руху інформаційних потоків та послідовність їх опрацювання в межах системи управління.

Структура управління відображається у побудові схеми системи управління, її основних параметрах, у штатному розписі, співвідношенні чисельності та професійного складу структурних підрозділів і управлінського персоналу, у положеннях про відділи та служби, а також у системі підпорядкування й функціональних зв'язків між суб'єктами управління.

Метод управління, у свою чергу, розглядається як спосіб цілеспрямованого впливу на окремих працівників та виробничі колективи з метою забезпечення досягнення заданих цілей розвитку. Методи управління ґрунтуються на системі об'єктивних економічних, соціальних та організаційних законів і закономірностей, з яких вони випливають та з якими перебувають у тісному взаємозв'язку [20].

Узагальнюючи наведені підходи, систему управління суб'єктом господарювання можна охарактеризувати як комплекс взаємопов'язаних заходів і процедур, спрямованих на збирання, обробку, аналіз, узагальнення та передавання інформації менеджерам різних рівнів. Отримані дані слугують інформаційною базою для прийняття управлінських рішень, покликаних забезпечити високий рівень результативності господарської діяльності та досягнення поставлених цілей. Для формування дієвої системи управління на сільськогосподарському підприємстві доцільно виокремити й

сформувати такі підсистеми: цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, дослідницьку, а також обов'язково врахувати підсистему зовнішнього середовища.

Під час конструювання алгоритму функціонування системи управління аграрного підприємства принципово важливо усвідомлювати, що впливи зовнішнього середовища становлять сукупність об'єктів технічного й природного характеру, які не входять безпосередньо до внутрішньої структури системи, але мають такі властивості та параметри, що обов'язково мають бути враховані під час розв'язання управлінських завдань.

Досліджуючи систему, доцільно здійснювати відокремлення об'єктів аналізу на рівні так званих псевдосистем, оскільки будь-який складний (неелементарний) об'єкт можна трактувати як підсистему більш широкої цілісності. Зв'язки всередині системи є багатовимірними й складними, тому потребують ґрунтовного аналізу, глибокого вивчення процесів, що відбуваються, а також характеру їх взаємодії та впливів з метою їх упорядкування й спрямування на досягнення очікуваних результатів. Не менш важливою передумовою ефективного управління аграрного підприємством виступає дотримання визначених принципів.

Аналіз наукових праць дав змогу узагальнити базові принципи управління аграрним підприємством, які відображено на рисунку 1.2 як цілісну систему методологічних орієнтирів [20].

Дотримання вищезазначених принципів створює основу для досягнення визначених цілей розвитку. Однією з істотних причин низької результативності управління в багатьох аграрних підприємствах є ігнорування або формальне застосування цих науково обґрунтованих принципів керівниками та управлінським персоналом.

У процесі управління підприємством ключового значення набуває також комплексне застосування різних методів. Сучасна класифікація методів управління умовно виокремлює три великі групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Їх поєднане використання

забезпечує цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану. Керуюча підсистема представлена вищим керівництвом підприємства, тоді як до керованої належать усі види ресурсів: трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні тощо.

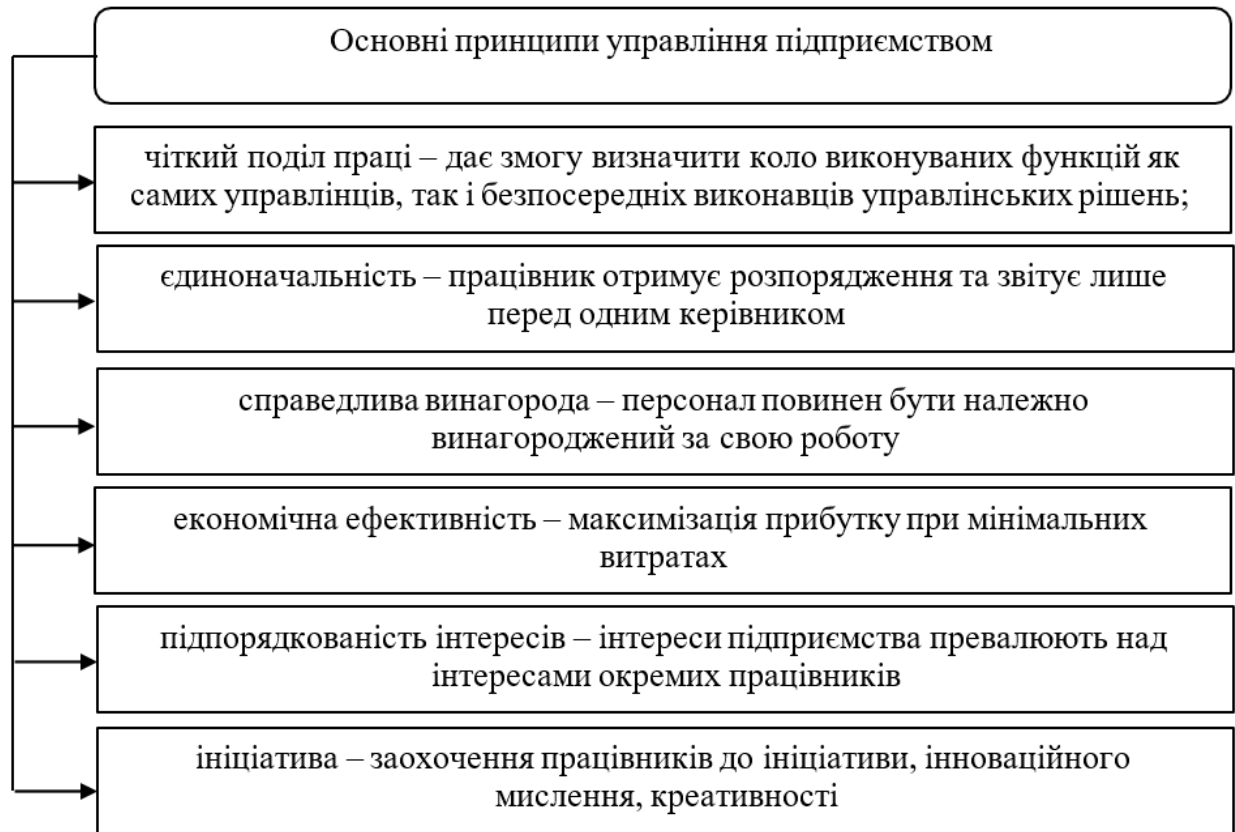


Рисунок 1.2 – Основні принципи управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [20]

Адміністративні методи ґрунтуються на організаційно-розпорядчому й нормативно-регламентованому впливі, передбачаючи розробку й запровадження інструкцій, положень, наказів, розпоряджень, правил внутрішнього розпорядку.

Надмірна орієнтація лише на адміністративні інструменти може призвести до авторитарного стилю управління, зниження ініціативності персоналу та погіршення соціально-психологічного клімату.

Економічні методи пов'язані з використанням системи економічних важелів (заробітна плата, преміювання, участь у розподілі прибутку, система матеріального стимулювання тощо), які об'єднують трудовий колектив

навколо спільних цілей та підвищують зацікавленість працівників у кінцевих результатах діяльності [18].

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату та розвиток нематеріальної мотивації: визнання досягнень працівників, організація корпоративних заходів, вшанування найкращих співробітників, надання додаткових вихідних, гнучких графіків тощо.

Управління аграрним підприємством має міждисциплінарний характер та фокусується на результати низки наукових галузей. Зокрема, аграрна економіка надає інформацію про ціни, кон'юнктуру аграрних ринків, напрями аграрної політики, інститути лізингу та кредитування.

Наука про рослини й тварин забезпечує знання про ґрунтові умови, насіння й добрива, системи захисту від бур'янів, шкідників і хвороб, особливості годівлі та розведення поголів'я.

Сільськогосподарське машинобудування формує уявлення про господарські будівлі, машинно-тракторний парк, системи зрошення, сушіння врожаю, дренаж та протиерозійні заходи.

Психологія та соціологія, своєю чергою, дають змогу врахувати поведінкові особливості людини в трудовому колективі. Приймаючи управлінські рішення, керівник аграрного підприємства інтегрує інформацію з біологічних, фізичних і соціальних наук.

З огляду на значні відмінності між аграрними підприємствами (за розмірами, спеціалізацією, організаційно-правовою формою, ресурсним забезпеченням тощо) управління ними завжди має персоніфікований характер. План розвитку, який виявиться успішним для одного господарства, може бути малорезультативним або навіть неприйнятним для іншого [23].

Функціонування системи управління також істотно залежить від обраної організаційно-правової форми господарювання.

Відповідно до чинного законодавства України аграрні підприємства можуть діяти у формі господарських товариств, фермерських господарств,

приватних підприємств, кооперативів та державних підприємств. Найпоширенішою організаційною формою у сфері сільського господарства є фермерське господарство.

Фермерське господарство функціонує на підставі Статуту, у якому визначаються найменування господарства, його місцезнаходження та поштова адреса, предмет і мета діяльності, порядок формування майна (статутного капіталу), органи управління, процедура ухвалення ними рішень, умови вступу до господарства й виходу з нього, а також інші положення, що не суперечать законодавству України [25].

Голова фермерського господарства, якого обирають усі його члени, виступає єдиним органом управління, який уповноважений приймати управлінські рішення, представляти господарство у відносинах із контрагентами та органами влади, формувати систему виробничо-господарських зв'язків з іншими підприємствами. Особливістю управління фермерським господарством виступає відсутність жорсткої багаторівневої управлінської вертикалі, характерної для господарських товариств: загальні збори, ревізійна комісія чи наглядові органи не передбачаються Законом України «Про фермерські господарства» [25].

На відміну від фермерських господарств, у господарських товариствах створюється розгалужена вертикаль управління. Вищим органом управління, залежно від організаційно-правової форми, є загальні збори учасників або загальні збори акціонерів (у разі акціонерного товариства). Саме на цьому рівні ухвалюються ключові стратегічні рішення, здебільшого простою більшістю голосів. Виконавчим органом виступає директор (одноособовий виконавчий орган) або директорат (колегіальний виконавчий орган), які призначаються загальними зборами. Директор підзвітний вищому органу управління, відповідає за результати діяльності товариства, реалізує затверджену стратегію та володіє повноваженнями щодо розпорядження ресурсами підприємства й представництва його інтересів у зовнішньому середовищі [25].

У господарських товариствах, як правило, створюється й контролюючий орган – ревізійна комісія, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства й інформує учасників (акціонерів) про її результати. В акціонерних товариствах додатково функціонує наглядова рада, яка здійснює стратегічний контроль і координує діяльність виконавчого органу.

Отже, для забезпечення стабільного функціонування аграрних підприємств та досягнення ними поставлених цілей необхідна наявність продуманої й адаптивної системи управління.

У загальному вигляді управління можна визначити як процес планування, організації, мотивації та контролю, який спрямований на реалізацію заданих цілей.

У аграрних підприємствах формується відповідна система, що включає керуючу та керовану підсистеми. За допомогою різноманітних інструментів та методів керуюча підсистема (вищий менеджмент) впливає на керовану підсистему, яку становлять ресурси підприємства, забезпечуючи таким чином реалізацію управлінських рішень.

Сучасні аграрні підприємства діють у надзвичайно турбулентному зовнішньому середовищі, де існує широкий спектр загроз і ризиків економічного, природно-кліматичного, інституційного та соціального характеру. З огляду на це подальшого розгляду потребує процес адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів зовнішнього середовища.

1.2. Процес адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів середовища

Поступове утвердження ринкових засад господарювання в Україні об'єктивно зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління суб'єктами господарювання.

Сучасний стан національної економіки характеризується істотним зростанням частки збиткових та збанкрутілих підприємств, що свідчить про недосконалість, інерційність та низьку результативність значної частини існуючих управлінських моделей.

Домінування інтуїтивного стилю керівництва, не підкріпленого системним аналізом і прогнозуванням, позбавляє менеджмент можливості своєчасно й адекватно реагувати на нові виклики та загрози.

Потреба в адаптації системи управління аграрних підприємств до викликів зовнішнього середовища додатково посилюється галузевою специфікою їх діяльності.

Сільське господарство виступає однією з найбільш залежних від зовнішніх факторів сфер, серед яких: коливання курсу національної валюти, особливості державної аграрної політики та інструментів регуляторного впливу, умови доступу до сучасних технологій і трансферу інновацій, погодно-кліматичні ризики, зміни на внутрішніх та зовнішніх ринках тощо. Сукупність цих чинників висуває підвищені вимоги до систематичного моніторингу середовища функціонування та до здатності системи управління оперативно налаштовуватися на нові параметри й обмеження [27].

Отже, адаптація системи управління аграрним підприємством до викликів середовища постає як безперервний, цілеспрямований процес, що передбачає збирання й інтерпретацію інформації про зміну умов, переорієнтацію цілей, коригування організаційних структур, методів і інструментів управлінського впливу.

Для більш глибокого розкриття сутності цього процесу доцільно, насамперед, узагальнити наукові підходи до трактування дефініції «адаптація підприємства», що й подано в таблиці 1.2.

Узагальнюючи наведені вище підходи, доцільно стверджувати, що більшість дослідників розглядають адаптацію підприємства як безперервний процес трансформації його внутрішнього середовища відповідно до змін у зовнішньому оточенні.

Ключовою передумовою результативної адаптації виступає систематична діагностика стану зовнішнього середовища. Саме результати такої діагностики дають змогу своєчасно ідентифікувати нові загрози й можливості, коригувати стратегічні та оперативні рішення, а також вносити необхідні зміни у внутрішні параметри функціонування підприємства.

Таблиця 1.2 – Підходи до трактування дефініції «адаптація підприємства»

Автор	Визначення
С. Арєф'єв	«це процес розробки і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища»
Т. Балановська, О. Гоголя, А. 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».
В. 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».
Д. Кіпа	«процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу»
Н. Лепетюха	«внесення зміни у структуру управління з огляду на зміни у зовнішньому середовищі»
Н. Мариненко	«здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища»
Т. Назарчук, О. Косіюк	«процес пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що базується на постійному моніторингу змін ринкової ситуації»

Джерело: сформовано на основі [11; 13; 19; 20; 22]

Адаптація системи управління аграрного підприємства до викликів середовища має постійний, динамічний характер, яка може здійснюватися як у формі усвідомлених, цілеспрямованих дій вищого менеджменту, так і у вигляді стихійних, фрагментарних реакцій на вже здійснені зміни. Оскільки ринкова кон'юнктура перебуває у стані перманентних коливань, практично кожне управлінське рішення так чи інакше зумовлене впливом зовнішніх факторів.

У цьому контексті всі адаптаційні дії підприємства доцільно класифікувати на активні та пасивні, що схематично відображено на рис. 1.3.

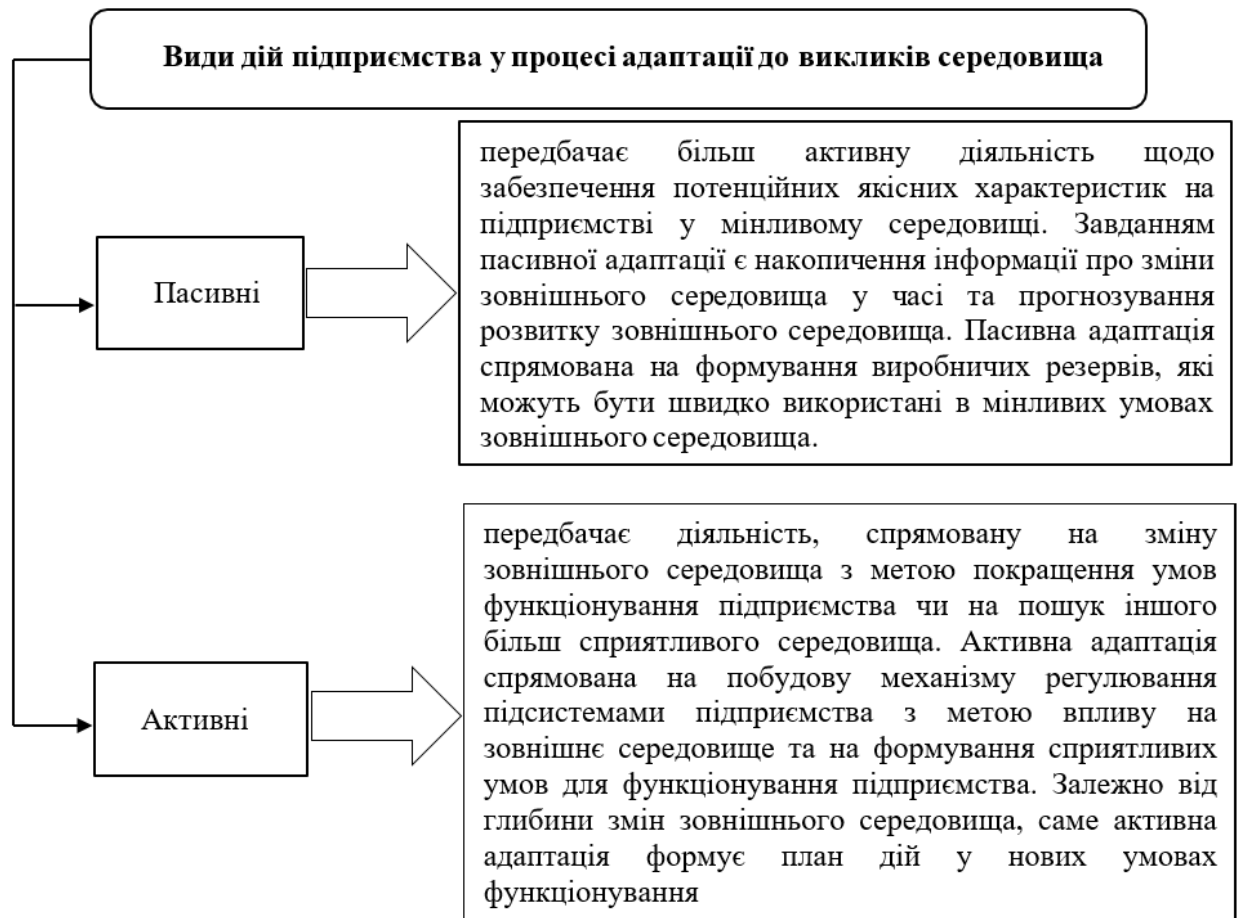


Рисунок 1.3 – Основні види дій підприємства у процесі адаптації до викликів середовища

Джерело: складено автором на основі [23]

Аграрні підприємства, прагнучи до результативного ведення господарської діяльності та досягнення стратегічних і поточних цілей, змушені формувати проактивну модель поведінки в умовах динамічного зовнішнього середовища. Мова йде не лише про виживання в умовах нестабільності, а й про свідомий вибір активних дій у процесі адаптації до викликів середовища. Саме активна позиція дає змогу своєчасно реагувати на зміни, коригувати параметри внутрішнього середовища та перетворювати зовнішні загрози на можливості розвитку.

На думку В. Базилюка, активна адаптація має спиратися, в першу чергу, на сильні сторони підприємства та цілеспрямоване формування конкурентних переваг відповідно до можливостей, які відкриває зовнішнє середовище, яка ґрунтується на широкому застосуванні інноваційних технологій у всіх функціональних сферах діяльності підприємства: виробничій, фінансовій, маркетинговій, управлінській тощо.

До ключових складових процесу адаптації управління функціонуванням підприємства належать [19]:

- ефективне управління ресурсними потоками;
- раціональне управління виробничим потенціалом;
- адаптація управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг;
- активізація та розвиток міжнародного товарообміну;
- забезпечення реалізації й регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- побудова й упровадження адаптивної системи управління підприємством.

У контексті адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів середовища зазвичай виокремлюють три взаємопов'язані аспекти: соціальний, науково-технічний та адміністративний.

Соціальна адаптація системи управління означає здатність підприємства враховувати соціальні зміни, особливості поведінки персоналу, очікування стейкхолдерів та суспільства в цілому при прийнятті управлінських рішень, а також забезпечувати відповідність управлінських практик новим соціально-економічним реаліям [19].

Науково-технічна адаптація передбачає орієнтацію на досягнення науково-технічного прогресу, впровадження інноваційних технологій, сучасних методів організації виробництва та управління. В умовах нинішнього розвитку аграрного сектору саме цей аспект набуває особливої ваги, оскільки аграрні підприємства потребують регулярного оновлення

основних засобів, застосування високоефективних аграрних технологій, що дає змогу знижувати матеріаломісткість виробництва, підвищувати урожайність сільськогосподарських культур, покращувати якість продукції тощо.

Третім стратегічно важливим видом є адміністративна адаптація, яку трактують як «відповідність організаційних форм і методів управління потребам процесу та системі управління, що характеризується стилем керівництва, рівнем автономії підрозділів та ступенем делегування відповідальності». В даному випадку має місце, передусім, наявність гнучкого налаштування організаційної структури, перерозподіл управлінських повноважень, зміну форм координації та контролю відповідно до трансформацій зовнішнього й внутрішнього середовища.

У стратегічному вимірі завдання адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів середовища зводяться до [26] забезпечення довгострокових і стійких конкурентних переваг; збереження наявної або розширення займаної частки ринку; формування збалансованих, партнерських відносин та взаєморозуміння між підприємством і суспільством; підвищення інвестиційної та кредитної привабливості аграрного підприємства; підтримання високого або щонайменше прийняттого рівня конкурентоспроможності та повного, своєчасного та якісного задоволення потреб клієнтів.

Виклики зовнішнього середовища зумовлюють необхідність швидкої реакції на зміни ринкової кон'юнктури, адаптації виробничої програми до структури й динаміки споживчого попиту. Технологічні особливості аграрного сектору, зокрема обмежені можливості оперативної зміни асортименту продукції в короткостроковому періоді, стимулюють пошук інших шляхів адаптації підприємств: вихід на нові ринки зі схожими потребами, виявлення й мобілізація внутрішніх резервів, оптимізація ресурсного забезпечення виробництва й удосконалення організаційної структури. Крім того, важливим завданням виступає узгодження поточних

вигод із довгостроковими перспективами розвитку, реалізація послідовної логіки переходу від «гіпотези» та управлінських переконань до формування стратегії й конкретних тактичних кроків, що враховують реальний стан ринку [20].

Отже, сучасні аграрні підприємства мають здійснювати безперервний процес адаптації системи управління до викликів середовища, що обумовлено високим рівнем невизначеності й турбулентності зовнішніх умов.

У цілому процес адаптації доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, структурована схема яких наведена на рис. 1.4.

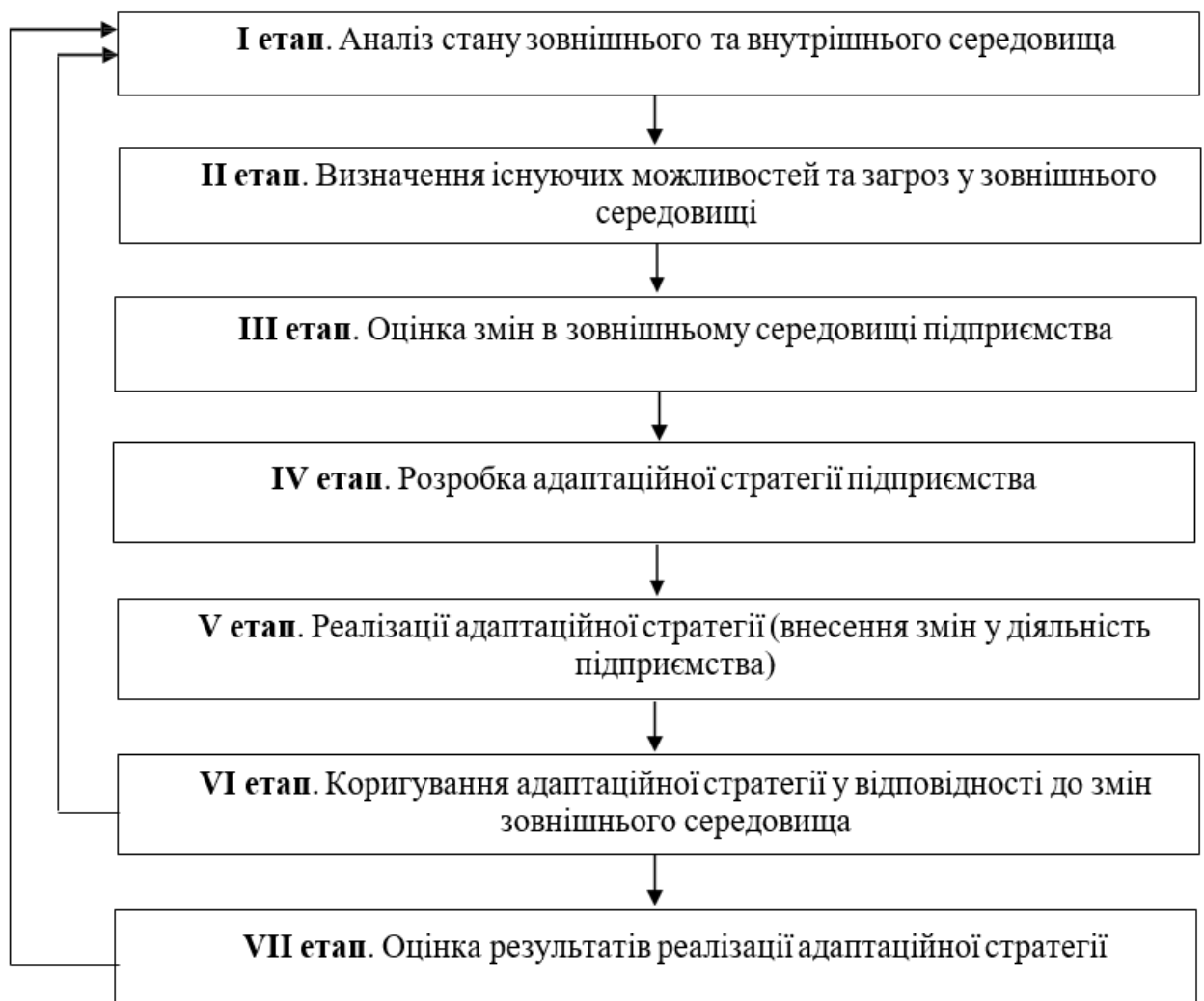


Рисунок 1.4 – Процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища

Джерело: складено автором

Основою ефективної адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів зовнішнього середовища виступає належне інформаційне забезпечення. Саме воно дає змогу підприємству своєчасно отримувати релевантні відомості про стан середовища функціонування, виявляти наявні в ньому загрози й можливості та відповідно коригувати свою діяльність.

З метою підвищення якості інформаційного забезпечення вітчизняні аграрні підприємства дедалі активніше впроваджують сучасні інформаційні технології.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення дає можливість автоматизувати процеси збирання, обробки й аналізу даних, формувати аналітичну звітність, моделювати різні сценарії розвитку подій. На ринку представлено широкий спектр програмних продуктів, які аграрні підприємства можуть інтегрувати у свої управлінські системи залежно від розміру, специфіки та потреб господарства [14].

Усі рівні адаптації зрештою підпорядковані єдиній цілі – забезпеченню досягнення поставлених підприємством завдань розвитку. Чітко вибудована ієрархія рівнів передбачає, що кожен наступний рівень задіюється лише за умови, коли інструментарію попереднього рівня виявилось недостатньо для розв'язання адаптаційних завдань. Сутність управління адаптаційними процесами полягає у цілеспрямованій зміні параметрів та структури об'єкта управління через вибір і реалізацію певного алгоритму адаптації, який розгортається в розрізі ієрархічних рівнів системи управління тим об'єктом, що адаптується [27]. Разом з тим наявні підходи, що ґрунтуються переважно на аналізі ключових фінансових індикаторів діяльності підприємства, видаються недостатніми. Реалізацію механізму адаптації доцільно організувати на основі комплексного організаційно-методичного забезпечення.

З організаційної сторони механізм має включати продуману систему зв'язків між суб'єктами процесу адаптації для оперативного коригування

їхніх дій, інтегруючи додаткові елементи адаптивного управління на всіх рівнях оновленої організаційної структури підприємства. З методичної – містити сукупність методик (зокрема, організації моніторингу зовнішнього середовища, діагностики внутрішнього стану підприємства тощо), інструкцій, регламентів, положень та інших документів, що визначають порядок проведення аналітичних і управлінських процедур.

Управління процесами адаптації аграрного підприємства логічно розглядати як таке, що охоплює три ключові складові [20]:

- перша складова - діагностика та аналіз внутрішнього середовища;
- друга складова - моніторинг і аналіз зовнішнього середовища (на основі PEST-аналізу та моделі «5 сил» М. Портера);
- третя складова - відбір оптимальних сценаріїв розвитку із застосуванням SWOT-аналізу.

Завершальним етапом цього процесу є розробка конкретних заходів адаптації підприємства до викликів середовища.

Діагностика та аналіз внутрішнього середовища (перша складова) спираються на реалізацію базових управлінських функцій та покликані забезпечити таку організацію діяльності підприємства, яка дасть змогу максимально повно використовувати його потенціал. Цей процес доцільно вибудовувати за восьмиетапною схемою [20]:

Організаційно-підготовчий етап являє собою формування робочої групи з числа провідних фахівців підприємства та, за потреби, залучених зовнішніх експертів.

Підбір методичного забезпечення являє собою узгодження очікуваних кінцевих результатів із прийнятими методиками діагностики, відбір і обґрунтування методів аналізу за визначеними критеріями.

Збір та обробка інформації являє собою опрацювання регламентів, інструкцій, положень, норм, стандартів, накопиченого досвіду тощо.

Моделювання на основі корпоративної інформаційної системи передбачає побудову моделей, що відображають реальні процеси й взаємозв'язки у межах підприємства.

Діагностичне обстеження являє собою виявлення проблемних зон, їхніх ознак та симптомів.

Верифікація результатів передбачає перевірку достовірності й узгодженості отриманих висновків.

Розробка рекомендацій являє собою формування пропозицій щодо усунення виявлених недоліків та використання резервів.

Підготовка звіту передбачає систематизацію результатів діагностики, оформлення їх у вигляді аналітичного документа для керівництва.

Для забезпечення ефективного моніторингу та аналізу стану зовнішнього середовища (друга складова) доцільно застосовувати інструментарій PEST-аналізу, який продемонстрував свою дієвість для оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища на діяльність підприємства.

Для дослідження мікросередовища, рівня конкурентного тиску та позицій підприємства у галузі доцільно використовувати модель «5 сил» М.Портера.

Третя складова передбачає проведення SWOT-аналізу та побудову власної матриці стратегічних альтернатив, що дає змогу обрати найкращий сценарій розвитку через зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, послідовно опрацьовуючи різні варіанти й комбінації [20].

За умов стрімких змін у зовнішньому середовищі жодне підприємство не може обмежуватися стандартними рішеннями. Вирішення поточних проблем потребує формування власних, адаптованих до конкретної ситуації наборів заходів. Своєчасне реагування на динаміку конкурентного середовища та ефективне стратегічне маневрування забезпечуються

впровадженням системи раннього виявлення можливих сценаріїв розвитку подій на основі попередньо визначеного набору індикаторів.

Розробка процесу адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів зовнішнього середовища потребує від керівництва глибокого усвідомлення поточної ринкової ситуації та максимально повного врахування дії внутрішніх і зовнішніх чинників. Такий підхід має спиратися на достовірну, своєчасну та комплексну інформаційну базу. Узагальнюючи, етапи реалізації методичного підходу до управління процесами адаптації аграрного підприємства доцільно згрупувати у чотири послідовні кроки:

- прогнозування ємності ринку та ключових ризиків господарської діяльності;
- аналіз результативності бізнес-процесів власного підприємства та його основних конкурентів;
- інтегральна оцінка поточної ринкової ситуації;
- ухвалення управлінських рішень і формування стратегії розвитку підприємства.

Принципово важливо розмежовувати процес адаптації та поточну операційну діяльність. Провідною функцією фахівців, відповідальних за адаптацію, є формування й реалізація стратегічних завдань на основі систематичного моніторингу зовнішнього середовища, діагностики внутрішнього стану підприємства, а також аналізу тенденцій та кон'юнктури ринку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Таким чином, досягнення стійких конкурентних позицій аграрного підприємства в умовах сучасної турбулентності можливе лише за умови безперервної адаптації до змін зовнішнього середовища. Оскільки впливати на більшість зовнішніх факторів підприємство практично не спроможне, воно повинно розвивати здатність оперативно й гнучко пристосовуватися до них.

Процес адаптації системи управління доцільно розглядати як послідовність семи взаємопов'язаних етапів, а саме: аналіз стану зовнішнього

та внутрішнього середовища підприємства; оцінка характеру та масштабів змін у зовнішньому середовищі; ідентифікація наявних можливостей і потенційних загроз; розробка адаптаційної стратегії; реалізація адаптаційної стратегії шляхом внесення змін у діяльність підприємства; оцінка результатів впровадження адаптаційної стратегії та коригування обраної стратегії адаптації з урахуванням нових трансформацій у зовнішньому середовищі.

Послідовне виконання цих етапів дає змогу аграрним підприємствам безперервно пристосовуватися до трансформацій зовнішнього середовища й ефективно протидіяти широкому колу загроз. У подальшому доцільно зосередитися на характеристиці конкретних способів адаптації системи управління до таких викликів.

1.3. Способи адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів середовища

Ринкова трансформація та інтеграція вітчизняних аграрних підприємств у глобальний економічний простір висуває нові вимоги до системи управління. Підприємства змушені опанувати принципово інші «правила гри» у взаємодії із зовнішнім оточенням, інакше вони втрачають здатність ефективно конкурувати, що, в свою чергу, обумовлює потребу у впровадженні сучасних управлінських підходів, принципів, методів і інструментів, які забезпечуватимуть стале функціонування суб'єкта господарювання в динамічному зовнішньому середовищі.

Ключовою передумовою результативної адаптації виступає наявність цілісної системи, що виконує функцію базису для оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та дає змогу своєчасно й аргументовано запроваджувати коригувальні заходи в діяльність підприємства. Така система забезпечення механізму адаптації має акумулювати сукупність необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) і здійснювати вплив на основні потоки підприємства (фінансові, матеріальні,

інтелектуальні, трудові та інформаційно-комунікаційні), підтримуючи стабільне й раціональне функціонування ключових елементів його внутрішнього середовища, а саме: організаційного, ресурсного, функціонального, науково-технологічного та управлінського блоків [21]. Оскільки кожне управлінське рішення має бути обґрунтованим, центральне місце в процесі адаптації займає інформаційно-аналітичне забезпечення. Саме воно формує підґрунтя для вибору варіанта дій, зниження невизначеності та ризиків.

Концептуальний підхід до організації такого забезпечення відображено на рис. 1.5.

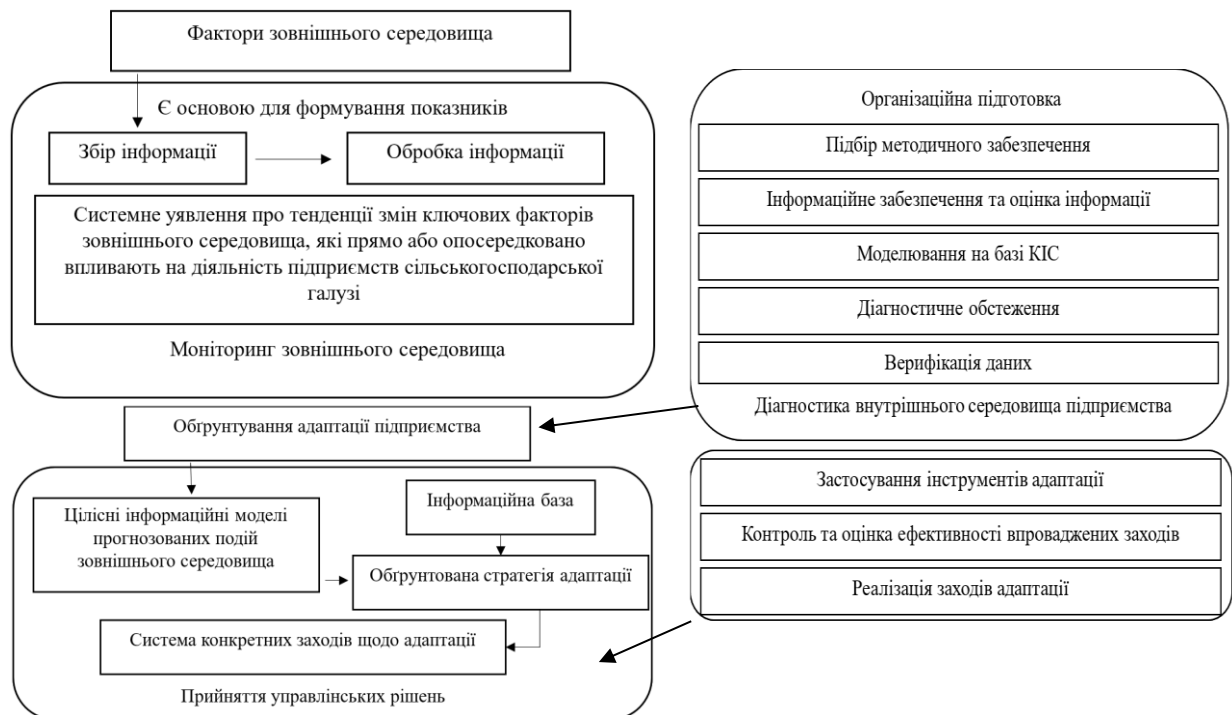


Рисунок 1.5 – Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу адаптації підприємства

Джерело: складено автором

Запропонована послідовність етапів передбачає розробку системи критеріїв оцінювання, за допомогою яких аналізуються характер і масштаб змін у зовнішньому середовищі, а також поточний внутрішній стан підприємства. Отримані аналітичні результати інтегруються в систему

підтримки управлінських рішень під час вибору оптимального сценарію адаптації та обґрунтування стратегії реагування на виявлені виклики.

Моніторинг трансформацій у зовнішньому середовищі здійснюється на основі заздалегідь визначеної сукупності індикаторів, що дає змогу сформувати цілісне бачення тенденцій розвитку ключових факторів зовнішнього оточення, які прямо чи опосередковано впливають на функціонування підприємств сільськогосподарської галузі. За результатами якого формується інформаційний сигнал, який ініціює запуск процесів адаптації [22].

Паралельно з моніторингом зовнішнього середовища проводиться діагностика внутрішнього стану підприємства, спрямована на виявлення та обґрунтування дисбалансів між його внутрішніми ресурсними й організаційними можливостями та вимогами зовнішнього середовища.

Рішення керівництва щодо активізації адаптаційних процесів ухвалюється на основі співставлення побудованих інтегрованих інформаційних моделей прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій у зовнішньому середовищі з наперед сформованими інформаційними образами підприємства (цільовим, бажаним, критичним станами тощо) та підготовленими сценаріями реагування, що являє собою співставлення, яке виступає фундаментом для обґрунтування стратегії адаптації підприємства до викликів середовища з урахуванням виявлених тенденцій.

За підсумками проведених моніторингу та діагностики визначається квадрант, у якому на даний момент перебуває суб'єкт господарювання. Така своєрідна «картографія» поточного стану підприємства слугує вихідною базою для вибору відповідного стратегічного набору, спрямованого на забезпечення його адаптації з урахуванням виявлених тенденцій змін. Обраний стратегічний набір передбачає формування комплексу заходів, що конкретизують і деталізують стратегії трансформацій на всіх рівнях управлінської ієрархії: від стратегічного до оперативного. У результаті процес формування стратегічного набору для адаптації аграрного

підприємства та досягнення його стратегічних і тактичних цілей зводиться до чіткого окреслення й поетапної реалізації системи заходів у визначених часових інтервалах.

Пошук ефективних шляхів адаптації підприємств фактично ототожнюється з визначенням перспективних напрямів їх розвитку у різних сферах функціонування (виробничій, фінансовій, інноваційній, організаційній, маркетинговій тощо), які забезпечують економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності в умовах посилення ринкової боротьби.

За сучасних умов більшість аграрних підприємств потребує глибокої організаційної реструктуризації, спрямованої на трансформацію традиційних виробничих комплексів у більш гнучкі структури з диверсифікованим асортиментом продукції, здатні оперативно реагувати на коливання попиту, зміни регуляторних вимог і технологічні зрушення.

У науковій літературі виокремлюють низку моделей адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів середовища, які відрізняються логікою побудови, набором інструментів та рівнем інтегрованості з іншими підсистемами менеджменту.

Узагальнений підхід до їх класифікації та порівняльної характеристики подано на рис. 1.6.

Економічна складова процесу адаптації до зовнішніх умов орієнтована на забезпечення результативності та окупності впроваджуваних адаптаційних заходів. Об'єктом адаптаційних перетворень виступає той сегмент діяльності підприємства, у якому найбільш виразно проявляються негативні наслідки дії кризових чинників зовнішнього середовища.

Адаптація підприємства до змін середовища супроводжується використанням комплексу методів управління, спрямованих на досягнення цільових показників виробничо-господарської діяльності.



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

Джерело: складено автором

На практиці це втілюється передусім через інновації в організації виробництва, що реалізуються у формі так званих «резервів удосконалення», зокрема:

- резерви підвищення ефективності використання основних фондів, які передбачають повніше завантаження виробничих потужностей, збільшення коефіцієнта змінності роботи устаткування;
- резерви поліпшення якості продукції, які передбачають удосконалення техніко-економічних характеристик виготовлюваних виробів;
- резерви скорочення тривалості виробничого процесу, які включають зменшення тривалості виробничого циклу, оптимізацію розмірів виробничих запасів.

Водночас фундаментом успішної адаптації системи управління аграрного підприємства до динамічних викликів середовища виступає безперервний моніторинг змін у зовнішньому оточенні.

Сфера макросередовища охоплює значну кількість детермінант, проте в узагальненому вигляді їх доцільно згрупувати у чотири ключові блоки: економічні, технологічні, політичні та соціальні фактори, які структуровані на рис. 1.7.

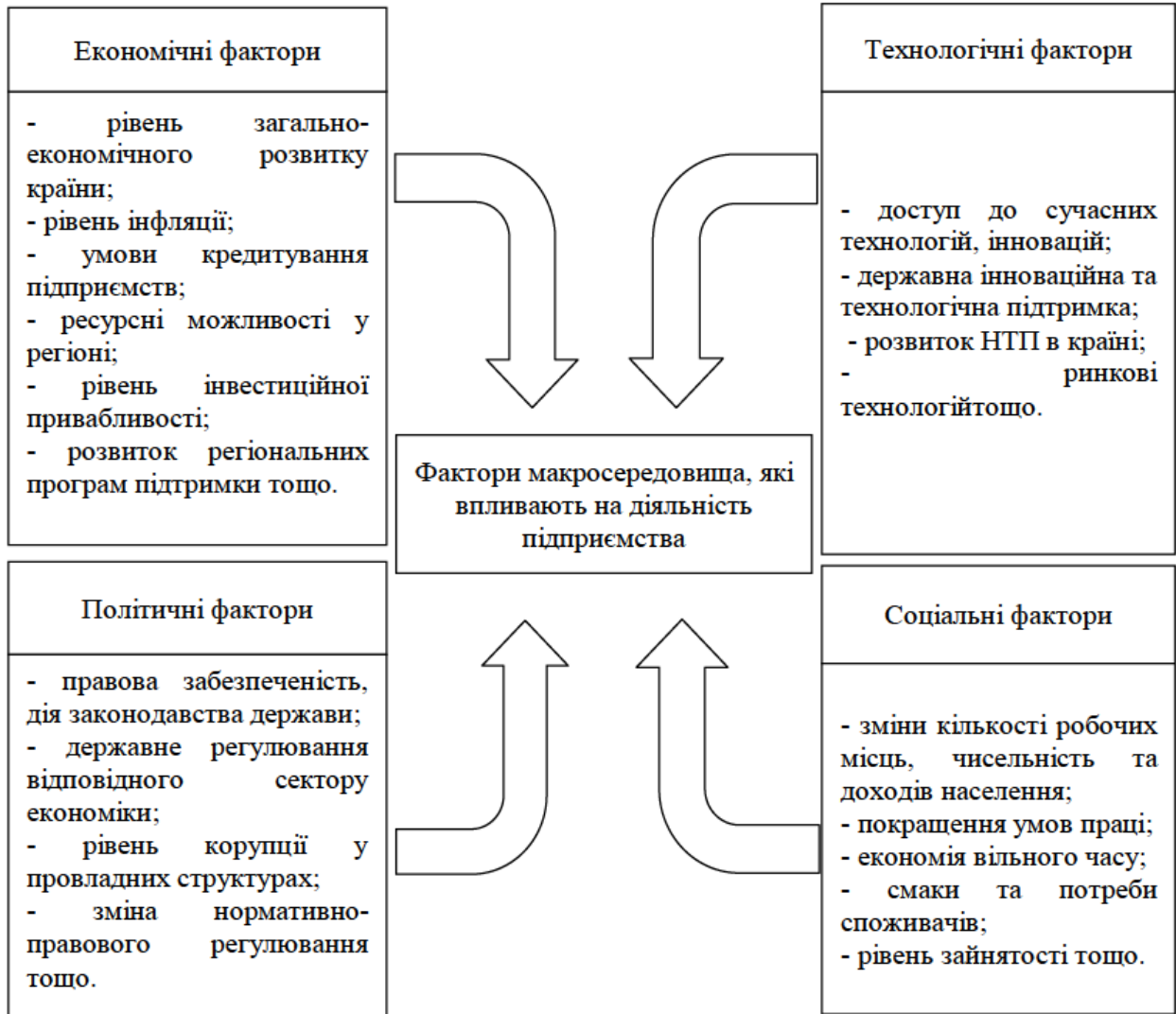


Рисунок 1.7 – Фактори макросередовища, які впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства

Джерело: складено автором

Усі перелічені групи чинників мають критичне значення для забезпечення життєздатності та розвитку підприємства. При цьому кожен із них може мати різновекторний вплив на різні суб'єкти господарювання. Так, поява нових технологій може спричинити втрати для підприємства, яке не володіє достатніми фінансовими ресурсами для їх впровадження, тоді як

інше підприємство, за наявності необхідного фінансового, наукового й кадрового потенціалу, отримує конкурентну перевагу, використовуючи інновації як інструмент посилення ринкових позицій. Аналогічно інші фактори зовнішнього середовища можуть мати стимулюючий ефект для одних підприємств і деструктивний - для інших [23].

Підприємства всіх галузей економіки є чутливими до впливу широкого спектра зовнішніх факторів. Зокрема, державне регулювання та законодавчі норми прямо впливають на стан будь-якої галузі. Уряд може коригувати правила гри практично в будь-який момент, роблячи галузь залежною від політичних рішень та охоплюючи як ризики, пов'язані з корупційними проявами серед політичних сил, так і дію конкретних законодавчих актів - трудового законодавства, торговельних обмежень, тарифної політики, а також загальний рівень політичної стабільності

За таких умов аграрні підприємства мають постійно відслідковувати трансформації у зовнішньому середовищі й своєчасно коригувати свою поведінку, що є можливим виключно за рахунок використання спеціальних методів оцінювання впливу зовнішнього середовища на систему управління підприємством.

На рис. 1.8 представлено основні з них.

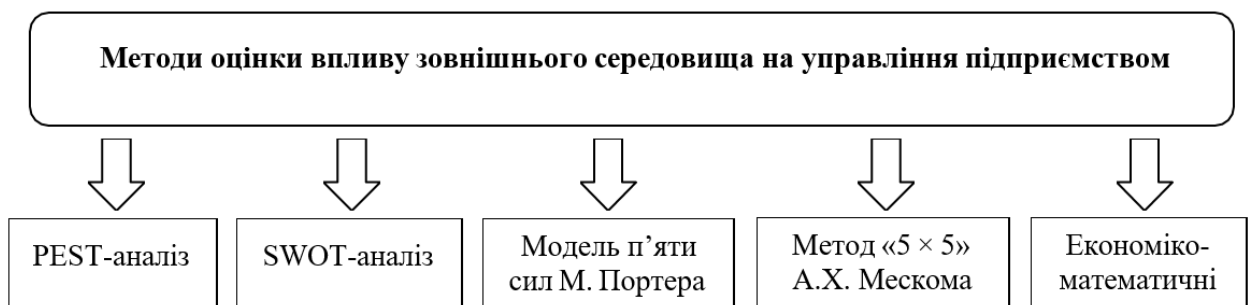


Рисунок 1.8 – Методи оцінки впливу зовнішнього середовища на управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [3]

Одним із найстаріших і водночас дієвих інструментів виступає PEST-аналіз, який призначений для комплексної оцінки впливу макрофакторів на

управління підприємством. Відповідно до своєї аббревіатури, PEST-аналіз передбачає урахування чотирьох базових груп факторів макросередовища:

- P (Political) - політичні;
- E (Economic) - економічні;
- S (Social) - соціальні;
- T (Technological) - технологічні.

Наступним важливим методом є SWOT-аналіз, який охоплює не лише фактори макросередовища, а й характеристики мікро- та внутрішнього середовища підприємства. Сутність цього методу полягає у виявленні можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), що формуються у зовнішньому середовищі, а також сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства.

Порівняння внутрішніх параметрів із зовнішніми умовами створює основу для вибору найбільш доцільної ринкової стратегії та визначення пріоритетів розвитку [3].

Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера [11] на результати діяльності підприємства вирішальний вплив мають п'ять груп факторів:

- наявні конкуренти в галузі;
- постачальники сировини й ресурсів;
- товари-замінники;
- споживачі (покупці);
- потенційні нові конкуренти.

Відповідно до цього підходу кожному підприємству доцільно сформулювати власний перелік постачальників, споживачів, продуктів-замінників, існуючих та потенційних конкурентів і проаналізувати силу їх впливу на систему управління. Наприклад, якщо продукція підприємства є унікальною й на ринку відсутні дешеві замінники, загроза з боку товарів-замінників практично нівелюється.

Ще однією групою інструментів оцінювання впливу зовнішнього середовища на управління є економіко-математичні методи, які належать до

найбільш сучасних та базуються на використанні спеціалізованого програмного забезпечення (зокрема, MS Excel та інших аналітичних платформ) і дають змогу кількісно оцінювати вплив окремих зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства.

Порівняльну характеристику основних методів оцінки впливу зовнішнього середовища на систему управління підприємством наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Компаративна характеристика методів оцінки впливу зовнішнього середовища на управління підприємством

Назва методу	Фактори, які розглядаються	Зміст методики	Переваги	Недоліки
PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори макросередовища	Оцінка факторів, які впливають на підприємство вимірюється у балах експертним способом	Простота та зручність у використанні. Можливість оцінки основних факторів макросередовища	На враховує кількісну оцінку факторів. Високий рівень суб'єктивізму. Не досліджує фактори мікросередовища
SWOT-аналіз	Фактори зовнішнього (загрози, можливості) та внутрішнього (сильні, слабкі) середовища	Визначення загроз та можливостей, сильних і слабких сторін з подальшим їх співставленням	Простота у використанні. Висока гнучкість та безлічі варіантів побудови. Дозволяє врахувати велику кількість факторів	Необхідне складання окремої профільної таблиці. Потребує значного часу. Суб'єктивна оцінка.
Модель п'яти сил М. Портера	Існуючі та нові конкуренти, споживачі, постачальники, продукти-замінники	Визначаються основні учасники по п'яти силах та проводиться оцінка їх впливу	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на підприємство.	Необхідність для проведення аналізу кваліфікованих кадрів зі спеціальною підготовкою.
Метод «5 × 5» А.Х. Мескома	Інформація якою володіє підприємство	На основі зібраної інформації визначаються 5 факторів за кожним з 5 пунктів	Простота та легкість у використанні. Дозволяє виділити найбільш значущі 5 факторів	Високий рівень суб'єктивізму, ймовірність отримання не точних результатів. Складність прогнозування
Економіко-математичні методи	Фактори, які кількісно виміряні	За допомогою програмного забезпечення визначається рівень впливу окремих факторів на результати діяльності	Надає можливість дослідити рівень впливу зміни окремих факторів на формування кінцевого результату. Здійснює прогнозування на	Потребують спеціальних знань у дослідника. Перенесення минулих закономірностей на майбутні періоди. Необхідна великої кількості

		підприємства	перспективу.	даних.
--	--	--------------	--------------	--------

Джерело: сформовано автором

Як свідчить аналіз, кожен із розглянутих методів оцінювання зовнішнього середовища має як певні переваги, так і обмеження. У зв'язку з цим більшість науковців наголошує на доцільності комплексного підходу, за якого підприємство паралельно застосовує декілька методів. Поєднання різних інструментів дає змогу підвищити достовірність результатів, мінімізувати суб'єктивність оцінок та отримати більш повну картину впливу зовнішніх чинників.

Отже, зовнішнє середовище функціонування аграрних підприємств виступає надзвичайно динамічним і турбулентним, що зумовлює постійну потребу в його моніторингу та оперативній адаптації системи управління до виявлених змін.

У сучасних підходах виокремлюють три базові моделі адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів середовища: активну, консервативну та змішану.

Ефективність адаптаційних процесів безпосередньо залежить від регулярної, системної оцінки стану зовнішнього середовища.

Для цього використовують комплекс інструментів стратегічного аналізу, серед яких: PEST та SWOT-аналізи, модель п'яти сил конкуренції М.Портера, метод «5 × 5» А. Х. Мескома, а також різноманітні економіко-математичні методи, що забезпечують кількісне обґрунтування управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СФГ «ГАЛИНА»

2.1. Структурно-функціональна характеристика СФГ «Галина» як суб'єкта агробізнесу

Господарська діяльність досліджуваного селянського (фермерського) господарства «Галина» здійснюється на території Кропивницького району Кіровоградської області, у селі Златопілля. Господарство функціонує на аграрному ринку понад 25 років, а точніше з 1999 року, що свідчить про сформовану практику ведення бізнесу та накопичений досвід адаптації до змін зовнішнього середовища. Засновником і незмінним керівником фермерського господарства є Німенко Галина, яка поєднує функції власника та голови СФГ, здійснюючи стратегічне й оперативне управління його розвитком.

Профіль діяльності СФГ «Галина» зосереджений переважно у сфері рослинництва. Основним видом економічної діяльності досліджуваного фермерського господарства виступає вирощування зернових культур (за винятком рису), бобових культур та насіння олійних культур, що формує основну частку у структурі валової продукції господарства. Додатковими напрямками виступають:

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- допоміжна діяльність у рослинництві, пов'язана з агротехнічним обслуговуванням, підготовкою ґрунту, доглядом за посівами та організацією збирання врожаю.

СФГ «Галина» офіційно зареєстровано та перебуває на обліку в органах державної статистики, що підтверджує його належність до формального сектору економіки. Господарство є платником єдиного внеску, про що свідчить взяття на облік у Головному управлінні ДФС у

Кіровоградській області, що забезпечує виконання ним податкових та соціальних зобов'язань відповідно до чинного законодавства України.

Аналіз природно-кліматичних умов функціонування СФГ «Галина» засвідчив, що вони істотно впливають на результати ведення сільськогосподарського виробництва.

Погодні умови району за агрокліматичними показниками характеризуються значною мінливістю як у розрізі окремих років, так і протягом вегетаційного періоду сільськогосподарських культур. Територія, в межах якої функціонує фермерське господарство, належить до зони помірно-континентального клімату з вираженими тенденціями до посушливості, що проявляється у наявності періодів тривалої відсутності опадів і високих температур повітря.

Водночас ґрунтово-кліматичний потенціал регіону загалом є сприятливим для вирощування основних зернових, зернобобових та олійних культур. За умов дотримання науково обґрунтованих сівозмін, раціонального використання добрив та якісного агротехнічного догляду за посівами існують передумови для підвищення врожайності та нарощування обсягів виробництва продукції рослинництва.

Крім того, економічні умови Кропивницького району можуть бути охарактеризовані як відносно сприятливі для функціонування аграрного бізнесу, зокрема для вирощування зернових та кормових культур і розвитку виробництва продукції рослинництва, що пов'язано з наявністю сформованої інфраструктури збуту, можливостями виходу на внутрішні та зовнішні ринки, а також дією державних і регіональних програм підтримки аграрного сектору.

З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне, здійснити детальний аналіз послідовності наявних виробничих бізнес-процесів у СФГ «Галина», зокрема з позицій того, яким чином система менеджменту впливає на окремі економічні процеси та результати функціонування господарства. Узагальнену схематичну інтерпретацію ключових виробничо-управлінських

процесів, що реалізуються у межах діяльності СФГ «Галина», подано на рис. 2.1.

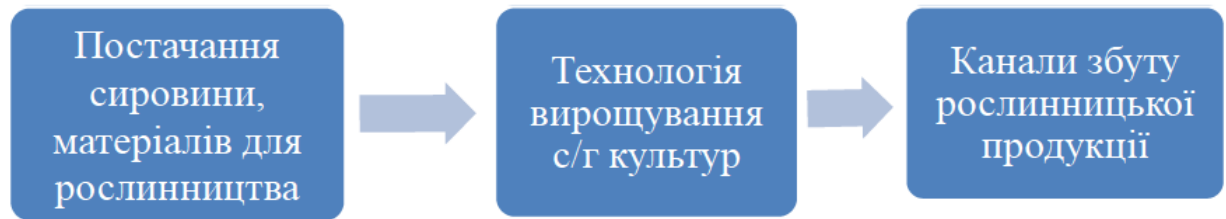


Рисунок 2.1 – Послідовність виробничих бізнес-процесів в системі управління фермерським господарством

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства [30]

В економічному вимірі господарська діяльність СФГ «Галина» реалізується через низку ключових взаємопов'язаних бізнес-процесів, які формують цілісний виробничо-комерційний цикл. До основних належать такі послідовні блоки як:

- забезпечення господарства сировиною, матеріальними ресурсами та іншими необхідними засобами виробництва (насіннєвий матеріал, мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин тощо);
- безпосереднє виробництво сільськогосподарської продукції на основі впроваджених технологій у галузі рослинництва, що охоплює комплекс агротехнічних операцій: від підготовки ґрунту до збирання врожаю;
- збут вирощеної продукції, включно з організацією каналів реалізації, укладенням договорів поставки та забезпеченням виконання договірних зобов'язань.

Проведений аналіз засвідчив, що досліджуване господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, технічних та кормових культур, що формує відповідну структуру посівних площ та зумовлює специфіку використання ресурсів і організації виробничих процесів.

Згідно зі Статутом СФГ «Галина» (Додаток А), функції загального управління фермерським господарством покладено на керівника, який несе відповідальність за результати його діяльності перед державними органами, партнерами, установами, організаціями, а також окремими споживачами чи їх об'єднаннями. Керівник виступає основною посадовою особою, що представляє господарство у договірних відносинах, укладає угоди, здійснює інші юридично значущі дії відповідно до чинного законодавства України, які мають суттєвий вплив на господарсько-фінансові результати підприємства.

У разі виробничої чи організаційної необхідності керівник має право делегувати частину своїх повноважень одному з членів селянського (фермерського) господарства «Галина» або найманому працівникові, що працює на контрактній основі. Така можливість делегування сприяє гнучкості управління та дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Окрім голови господарства, у СФГ «Галина» функціонує низка посадових осіб, які забезпечують реалізацію управлінських функцій як на стратегічному, так і на тактичному рівнях (організація виробництва, бухгалтерський облік, логістика, збут, кадрове забезпечення тощо). Сукупність цих ланок формує організаційну структуру управління фермерським господарством, яка відображена на рисунку 2.2 і визначає розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків у системі керівництва СФГ «Галина».

Головний бухгалтер СФГ «Галина» забезпечує повне та своєчасне документальне оформлення всіх господарських операцій, пов'язаних із рухом грошових коштів, матеріальних цінностей, товарно-матеріальних запасів та основних засобів. До його компетенції належить організація оприбуткування активів, контроль за правильністю оформлення первинних документів, а також відображення відповідних операцій у системі бухгалтерського обліку в момент їх виникнення.

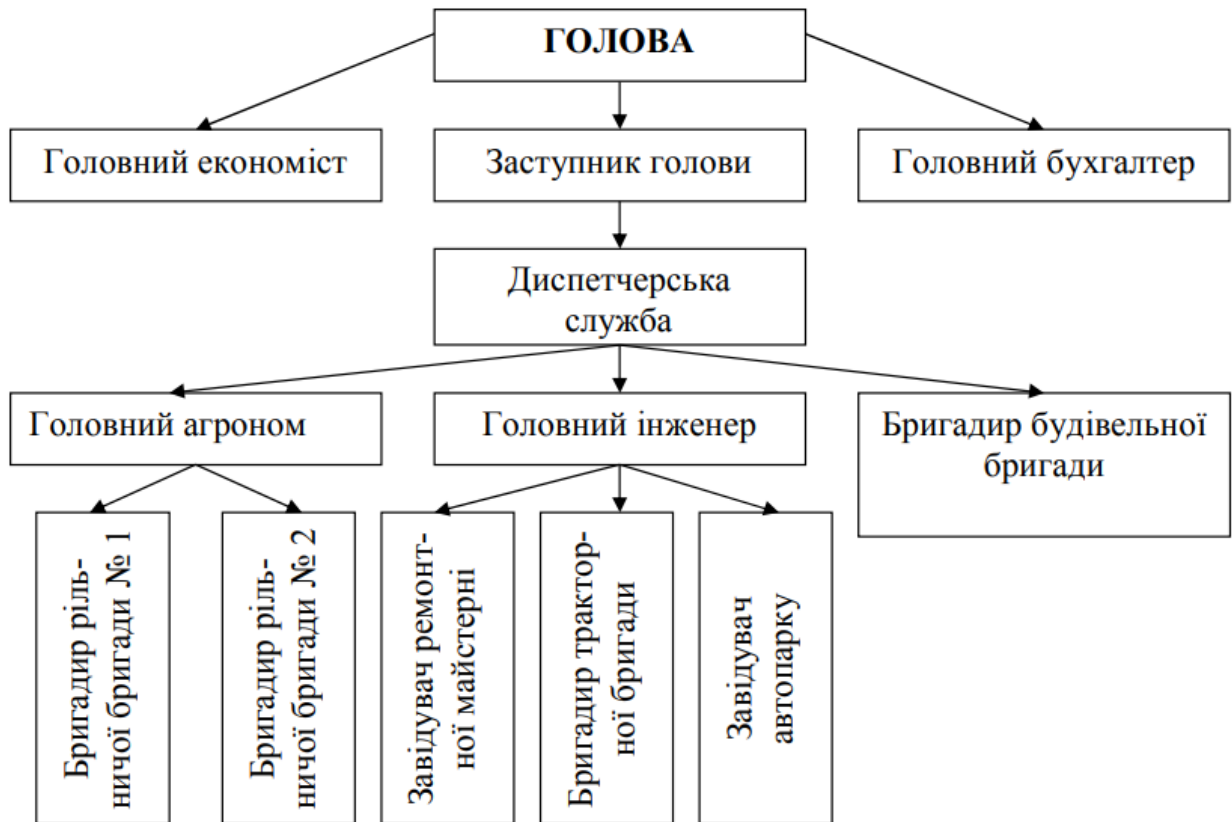


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління СФГ «Галина»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Таким чином, головний бухгалтер формує інформаційну базу для фінансової звітності та аналітичних розрахунків, що використовуються керівництвом при ухваленні управлінських рішень.

Головний економіст виконує функції керівника планово-економічного напряму діяльності господарства, завдання якого виступає комплексний аналіз виробничо-економічних процесів, виявлення проблемних зон, оцінка ефективності використання ресурсів, розробка пропозицій щодо підвищення результативності діяльності підприємства, оптимізації витрат та формування обґрунтованих планових показників.

Відповідальність за організацію агротехнологічних процесів покладено на головного агронома, який забезпечує дотримання технологічних регламентів у рослинництві, зокрема: підготовку ґрунту до обробітку, вибір та застосування засобів захисту рослин, організацію посівних робіт, догляд за посівами, своєчасне збирання врожаю та інші агротехнічні операції. Від

ефективності роботи агрономічної служби безпосередньо залежить рівень урожайності та якість продукції.

Головний інженер координує діяльність інженерно-технічної служби господарства. До його функціональних обов'язків належить організація якісного технічного обслуговування й ремонту машинно-тракторного парку, контроль за технічним станом сільськогосподарської техніки й обладнання, своєчасне забезпечення підрозділів паливно-мастильними матеріалами, запасними частинами й іншими технічними ресурсами.

З огляду на те, що ключовим виробничим ресурсом досліджуваного фермерського господарства виступають земельні угіддя, доцільним є проведення детального аналізу структури земельного банку СФГ «Галина». Узагальнені результати якого подано у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад та інтенсивність використання земельного банку СФГ «Галина»

Показники	2022		2023		2024		2024/ 2022 у %
	га	%	га	%	га	%	
Площа земельного банку	1645,0	100,0	1650,0	100,0	1650,0	100,0	-
в т.ч.: с.-г. угіддя	1610,0	97,9	1611,0	97,6	1611,0	97,6	0,99
- з них рілля	1610,0	97,9	1611,0	97,6	1611,0	97,6	0,99
- пасовища	35,0	2,1	39,0	2,4	39,0	2,4	1,14
Коефіцієнт с.-г. освоєння земля	0,98	-	0,98	-	0,98	-	-
Коефіцієнт розораності землі	1,0	-	1,0	-	1,0	-	-
Кількість працівників, осіб	33	-	23	-	19	-	-
Припадає на 1 працівника ріллі	48,79	-	70,04	-	84,79	-	-

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, свідчить, що земельний банк досліджуваного підприємства формується за рахунок сільськогосподарських угідь, до складу яких входять рілля та пасовища.

У динаміці 2022-2024 рр. простежується певне розширення земельного банку СФГ «Галина»: загальна площа становила 1645 га у 2022 р. та зросла до 1650 га у 2023-2024 роках. Площа сільськогосподарських угідь за цей період збільшилася з 1610 до 1611 га, при цьому рілля повністю збігається за площею із сільськогосподарськими угіддями, що свідчить про їх майже повну розораність. Одночасно відбулося розширення пасовищ із 35 до 39 га, що підтверджує поступове нарощування виробничого потенціалу господарства та посилення його орієнтації на розвиток рослинницької галузі за умови збереження кормової бази.

Інтенсивні показники землекористування (коефіцієнт сільськогосподарського освоєння та коефіцієнт розораності) залишалися сталими впродовж 2022-2024 років, однак навантаження ріллі на одного працівника істотно зросло: з 48,79 га у 2022 р. до 70,04 га у 2023 р. і 84,79 га у 2024 р., що зумовлено скороченням чисельності персоналу з 33 до 19 осіб, що свідчить, з одного боку, про повне залучення земельного фонду до сільськогосподарського виробництва, а з іншого про істотне підвищення трудового навантаження на одного працівника. З огляду на важливість структурних характеристик земельного фонду для проведення оцінки спеціалізації та ефективності діяльності господарства, доцільним виступає подальший аналіз складу та структури посівних площ СФГ «Галина» (табл. 2.2).

Аналіз даних таблиці 2.2 впродовж 2022-2024 років демонструє, що загальна посівна площа СФГ «Галина» залишається практично незмінною і становить 1610-1611 га, при цьому весь земельний банк використовується як рілля та повністю залучений до вирощування сільськогосподарських культур. У структурі посівів виділяються три основні групи: зернові, технічні та кормові культури.

Упродовж 2022-2024 років спостерігається поступове нарощування площ зернових культур: з 1035 га (64,3 %) у 2022 р. до 1080 га (67,0 %) у 2024 р., що свідчить про посилення зернової спеціалізації господарства. В

межах групи зернових відзначається збільшення площі озимої пшениці (з 615 до 640 га, тобто на 25 га, або близько 4,1 %) та особливо кукурудзи на зерно (з 204 до 250 га, +46 га, близько 22,5 %). Натомість площі озимого ячменю скорочуються з 216 до 190 га (-26 га, близько 12,0 %), що може свідчити про перерозподіл посівних площ на користь більш рентабельних і стабільних зернових культур. Гречка в аналізованому періоді не вирощується, що відображає відмову господарства від цієї культури як економічно менш привабливої.

Таблиця 2.2 – Склад та структура посівних площ СФГ «Галина», га

Посівні площі	2022		2023		2024		2024/2022 у %
	га	%	га	%	га	%	
Зернові культури, всього	1035	64,3	1075	66,7	1080	67,0	1.04
в т.ч.: - пшениця озима	615	38,2	646	40,1	640	39,7	1.04
- ячмінь озимий	216	13,4	189	11,7	190	11,8	0.88
- кукурудза на зерно	204	12,7	240	14,9	250	15,5	1.23
- гречка	-	-	-	-	-	-	-
Технічні культури, всього	430	26,7	400	24,8	395	24,5	0.92
в т.ч.: - ріпак	55	3,4	50	3,1	55	3,4	1.00
- соняшник	375	23,3	350	21,7	340	21,1	0.91
Кормові культури, всього	145	9,0	136	8,4	136	8,4	0.94
в т.ч.: - кукурудза кормова	32	2,0	30	1,9	32	2,0	1.00
- трави багаторічні:	113	7,0	106	6,6	104	6,5	0.92
з них: - на сіно	60	3,7	45	2,8	40	2,5	0.67
- борошно трав'яне, корм зелений, силос, сінаж	45	2,7	50	3,0	53	3,3	1.18
- на випас	8,0	0,6	11	0,7	11	0,7	1.38
Площа посівна, всього	1610	100	1611	100	1611	100	1.00

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Угрупі технічних культур простежується помірне скорочення посівних площ: з 430 га (26,7 %) у 2022 році до 395 га (24,5 %) у 2024 році. При цьому посівні площі ріпаку у 2024 році повертаються до рівня 2022 року (55 га), тоді як площі під соняшником зменшуються з 375 до 340 га (-35 га,

приблизно 9,3 %), що може свідчити про часткову диверсифікацію структури посівів та зменшення залежності від традиційних олійних культур.

Структурні зрушення відбуваються й у сегменті кормових культур. Загальна площа кормових культур дещо скорочується (з 145 до 136 га), проте всередині групи спостерігається суттєва перебудова: площа під кукурудзою на силос у 2024 р. повертається до рівня 2022 року (32 га), тоді як площі багаторічних трав зменшуються з 113 до 104 га. У межах багаторічних трав відбувається перерозподіл: площа, зайнята під сінокоси, скорочується з 60 до 40 га (-33,3 %), натомість зростають площі, відведені під зелені корми, силос, сінаж та трав'яне борошно (з 45 до 53 га, +17,8 %), а також розширюються площі пасовищ (з 8 до 11 га, +37,5 %), що свідчить про переорієнтацію кормової бази на більш інтенсивні та продуктивні види використання угідь.

У 2024 році найбільшу частку в структурі посівів займають зернові культури, а саме: 67,0 % (1080 га), питома вага технічних культур становить 24,5 % (395 га), а кормових - 8,4 % (136 га), що підтверджує той, факт, що для підприємства характерною є зернова спеціалізація господарства за умов збереження мінімально необхідної кормової бази.

З урахуванням виявлених структурних особливостей та тенденцій розвитку посівних площ подальший аналіз доцільно поглибити шляхом здійснення оцінки основних фінансових показників діяльності СФГ «Галина» з метою зіставлення обраної виробничої структури з її економічною результативністю.

2.2. Оцінка фінансового стану та ефективності господарської діяльності СФГ «Галина»

Для виявлення та характеристики тенденцій розвитку господарської діяльності СФГ «Галина» доцільно використовувати офіційні дані фінансової звітності підприємства. З цією метою, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз відповідної форми звітності, а саме: «Фінансовий звіт суб'єкта малого

підприємництва» за 2020–2024 роки, дані якого наведено у Додатку Б. Зазначений формат звітності відповідає організаційно-правовому статусу господарства як суб'єкта малого підприємництва та містить достатній обсяг інформації для проведення всебічного аналізу його фінансового стану, ліквідності, платоспроможності та результативності функціонування.

З огляду на те, що досліджуване підприємство функціонує в умовах підвищеної невизначеності (цінова волатильність, кліматичні ризики, зміни державної підтримки тощо), особливого значення набуває аналіз показників ліквідності та платоспроможності. Саме ці індикатори дозволяють оцінити, наскільки СФГ «Галина» спроможне своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, підтримувати безперервність операційної діяльності та уникати загрози фінансової нестабільності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є одним із базових показників, що характеризує здатність підприємства негайно погасити свої поточні зобов'язання виключно за рахунок найбільш ліквідних активів, насамперед грошових коштів та їх еквівалентів (залишків на рахунках у банку, готівки у касі). З економічної точки зору коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає, яку частку короткострокових боргів підприємство може погасити «миттєво», без попереднього перетворення інших активів у грошову форму. Чим вищим є значення цього коефіцієнта, тим більшим виступає запас фінансової стійкості у короткостроковому періоді, а отже, тим нижчою є ймовірність виникнення касових розривів та прострочених платежів перед контрагентами, бюджетом і банківськими установами. Разом з тим надто високий рівень абсолютної ліквідності може свідчити про надмірну концентрацію ресурсів у формі грошових коштів, що, з одного боку, підвищує платоспроможність, але з іншого знижує потенційну рентабельність, оскільки вільні кошти могли б бути інвестовані в оборотний капітал, модернізацію техніки чи розширення посівних площ. Тому інтерпретація коефіцієнта абсолютної ліквідності вимагає врахування галузевих особливостей діяльності СФГ «Галина», сезонності надходжень і

витрат, а також загальної структури активів та пасивів, результати аналізу якої подано у таблиці 2.3.

Аналіз отриманих розрахунків свідчить, що для СФГ «Галина» упродовж 2020–2024 рр. спостерігались такі значення коефіцієнта абсолютної ліквідності: 0,0001 у 2020 р., 0,2607 у 2021 р., 0,0003 у 2022 р., 0,0005 у 2023 р. та 0,0002 у 2024 р.

Динаміка показника має коливальний характер, однак загалом простежується тенденція до його помірному зростанню. Подібні зміни можуть бути зумовлені, з одного боку, збільшенням обсягів грошових коштів у результаті підвищення ефективності управління грошовими потоками, а з іншого скороченням величини поточних зобов'язань унаслідок погашення заборгованості перед постачальниками й кредиторами або зменшення залежності господарства від короткострокового позикового фінансування.

Разом із тим отримані значення коефіцієнта абсолютної ліквідності впродовж 2020–2024 рр. залишаються критично низькими (за винятком разового стрибка у 2021 р.), що свідчить про обмежену здатність підприємства оперативно виконувати термінові платіжні зобов'язання. Подібна ситуація потенційно формує ризики зниження довіри з боку контрагентів і кредиторів.

Коефіцієнт поточної ліквідності у досліджуваній період коливався в межах 16,1445-23,3132, при цьому найвище значення зафіксовано у 2020 році (23,3132), у 2021 р. спостерігається його зниження до 17,8868, далі має місце помірне зростання у 2022-2023 роках (до 22,9459) та знову спад у 2024 році до 16,1445. Усі значення істотно перевищують нормативний рівень, що свідчить про високий запас платоспроможності, але водночас може вказувати на певну надмірну концентрацію коштів в оборотних активах та не завжди раціональну їх структуру.

Коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс), який характеризує частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування впродовж 2020-2024 років демонструє хвилеподібну, але загалом низхідну динаміку: від

41,8631 у 2020 році до 22,1601 у 2024 році. Попри зниження, рівень показника залишається досить високим, однак тенденція до скорочення частки стійких джерел фінансування свідчить про певне посилення ролі залученого капіталу в 2024 році.

Коефіцієнт автономії (Кфа) стабільно перебуває на високих значеннях, зокрема у межах 0,9568–0,9767, що означає, що 95–97 % активів профінансовано за рахунок власного капіталу.

Незважаючи на незначну тенденцію до зниження у 2024 році, досліджуване СФГ «Галина» зберігає високий рівень фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів, що є суттєвою перевагою в умовах економічної турбулентності.

Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз) відповідно відображає помірне посилення ролі позикових ресурсів: його значення змінюються у діапазоні 1,0239-1,0451, причому у 2024 році показник досягає максимального значення за період, що свідчить про певне зростання боргового навантаження, хоча загалом воно залишається невисоким.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (Ккзк) у 2020–2024 роках коливається в межах 0,0233-0,0432, при цьому має місце зростання у 2024 році порівняно з 2020–2023 роках, що свідчить про деяке збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу, проте, варто відзначити, що ця частка, як і раніше, залишається відносно незначною. Водночас коефіцієнт концентрації власного капіталу (Кквк) зберігає надвисокі значення упродовж усього аналізованого періоду, що додатково підтверджує високий рівень фінансової стійкості та незалежності підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (Ксзвк) має низькі значення (0,0239-0,0451), що свідчить про відсутність суттєвого боргового навантаження. Певне підвищення цього показника у 2024 році відображає тенденцію до поступового збільшення ролі позикових ресурсів, однак їх частка у структурі капіталу все ще є невеликою.

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники СФГ «Галина»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення			
	2020	2021	2022	2023	2024	24/23	24/22	24/21	24/20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К _{ал})	0,0001	0,2607	0,0003	0,0005	0,0002	-0.0003	-0.0001	-0.2605	0.0001
Коефіцієнт поточної ліквідності (К _{пл})	23,3132	17,8868	20,2485	22,9459	16,1445	-6.8014	2.6973	5.0591	-0.3673
Коефіцієнт фінансової стабільності (К _{фс})	41,8631	27,5050	30,7901	31,7440	22,1601	-9.5839	0.9539	4.2391	-10.1190
Коефіцієнт автономії (К _{фа})	0,9767	0,9649	0,9685	0,9695	0,9568	-0.0126	0.0009	0.0045	-0.0072
Коефіцієнт фінансової залежності (К _{фз})	1,0239	1,0364	1,0325	1,0315	1,0451	0.0136	-0.0010	-0.0049	0.0076
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (К _{кзк})	0,0233	0,0351	0,0315	0,0305	0,0432	0.0126	-0.0009	-0.0045	0.0072
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (К _{квк})	483602,0	105,5	117587,4	58313,8	111243,8	52930,0	-59273,6	58208,3	-425288,2
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (К _{сзвк})	0,0239	0,0364	0,0325	0,0315	0,0451	0.0136	-0.0010	-0.0049	0.0076
Коефіцієнт стійкості фінансування (К _{сф})	0,9767	0,9649	0,9685	0,9695	0,9568	-0.0126	0.0009	0.0045	-0.0072
Коефіцієнт поточних зобов'язань (К _{пз})	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Коефіцієнт оборотності активів (К _{оа})	0,6163	0,6438	0,5953	0,6104	0,6904	0.0801	0.0150	-0.0335	-0.0059
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (К _{ооа})	1,1331	1,0261	0,9347	0,8710	0,9904	0.1194	-0.0637	-0.1551	-0.2621
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (К _{окз})	20,6867	15,2048	14,5437	17,2306	14,4564	-2.7742	2.6869	2.0258	-3.4561
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (К _{одз})	28,3378	5,9705	7,6307	7,2669	6,6727	-0.5942	-0.3637	1.2964	-21.0709
Фондовіддача (Ф)	1,5518	1,7872	1,6914	2,1691	2,4272	0.2581	0.4777	0.3819	0.6173
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (К _{овк})	0,6310	0,6673	0,6147	0,6296	0,7216	0.0920	0.0149	-0.0377	-0.0014
Коефіцієнт оборотності запасів (К _{оз})	0,9166	1,0091	0,7935	0,8409	1,0381	0.1972	0.0474	-0.1682	-0.0757
Коефіцієнт оборотності готової продукції (К _{огп})	9,0249	2,3543	2,5762	2,7583	2,8445	0.0862	0.1821	0.4040	-6.2666
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (К _{рвк})	0,1044	0,0885	0,1157	0,0484	0,0340	-0.0144	-0.0673	-0.0401	-0.0560
Коефіцієнт рентабельності діяльності (К _{рд})	0,1654	0,1326	0,1882	0,0768	0,0471	-0.0298	-0.1113	-0.0558	-0.0886
Коефіцієнт рентабельності продукції (К _{рп})	0,2112	0,1601	0,2449	0,0891	0,0521	-0.0370	-0.1558	-0.0709	-0.1221

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю СФГ «Галина»

Коефіцієнт стійкості фінансування (Ксф) упродовж 2020-2024 роках перебуває на рівні, близькому до коефіцієнта автономії (0,9568-0,9767), що свідчить про формування доволі стійкої структури джерел фінансування та наявність у підприємства певного запасу фінансової стійкості, недивлячись на зазначені тенденції до часткового зростання позикової складової.

Коефіцієнт поточних зобов'язань (Кпз) зберігається на стабільному рівні 1,0000 упродовж усього періоду, що свідчить про відносну незмінність структури зобов'язань за строками їх погашення та збалансованість відповідного блоку пасиву.

Показник оборотності активів (Коа) демонструє коливальну, але в цілому позитивну динаміку: після незначного зниження у 2022 р. до 0,5953 спостерігається зростання до 0,6904 у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання сукупних активів підприємства наприкінці досліджуваного періоду.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Кооа) має тенденцію до зниження в 2020-2023 роках (з 1,1331 до 0,8710), що може вказувати на уповільнення обігу оборотних коштів і зростання ризику їх «замороження». Водночас у 2024 році спостерігається певне покращення, а саме: зростання показника до 0,9904, хоча він все ще не досягає рівня 2020 року.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз) коливається в межах 14,4564-20,6867. Незважаючи на загальне зниження рівня оборотності порівняно з 2020 роком, його значення залишаються достатньо високими, що свідчить про відносно швидкі темпи погашення зобов'язань і загалом позитивно характеризує платіжну дисципліну підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз) демонструє різке погіршення вже у 2021 році (з 28,3378 до 5,9705) і надалі коливається на відносно низьких рівнях (6,6727–7,6307), що свідчить про суттєве подовження термінів інкасації дебіторської заборгованості та зниження рівня

ліквідності, що виступає одним із ключових ризиків для грошових потоків господарства.

Показник фондівіддачі (Ф) має виразну висхідну тенденцію: з 1,5518 у 2020 році до 2,4272 у 2024 році, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів і підвищення віддачі від здійснених інвестицій у виробничий потенціал.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк) загалом демонструє позитивну динаміку: після певного зниження у 2022 році (0,6147) показник зростає до 0,7216 у 2024 році, що вказує на покращення ефективності управління власними ресурсами та підвищення результативності їх використання.

Оборотність запасів (Коз) також характеризується хвилеподібною динамікою: падіння впродовж 2022-2023 років змінюється зростанням до 1,0381 у 2024 році, що свідчить про активізацію процесу реалізації запасів та скорочення періоду їхнього перебування в обороті.

Натомість оборотність готової продукції (Когп) різко знижується у 2021 році порівняно з 2020 роком (з 9,0249 до 2,3543), а в подальшому зростає повільними темпами й у 2024 році не досягає початкового рівня, що може свідчити про певні зміни в організації збуту або накопичення залишків готової продукції.

Показники рентабельності, а саме: рентабельність власного капіталу (Крвк), рентабельність діяльності (Крд) та рентабельність продукції (Крп), демонструють виражену спадну тенденцію після досягнення максимальних значень у 2022 році (відповідно 0,1157; 0,1882; 0,2449), що графічно зображено на рисунку 2.3. Як видно з рисунку 2.3, наприкінці 2024 року значення показників різко знижуються до 0,0340; 0,0471; 0,0521, що свідчить про суттєве звуження маржі прибутку та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства попри відносно високі показники ліквідності й фінансової стійкості, що, в свою чергу, вказує на необхідність поглибленого

аналізу факторів, які зумовили зниження прибутковості впродовж 2023-2024 років.

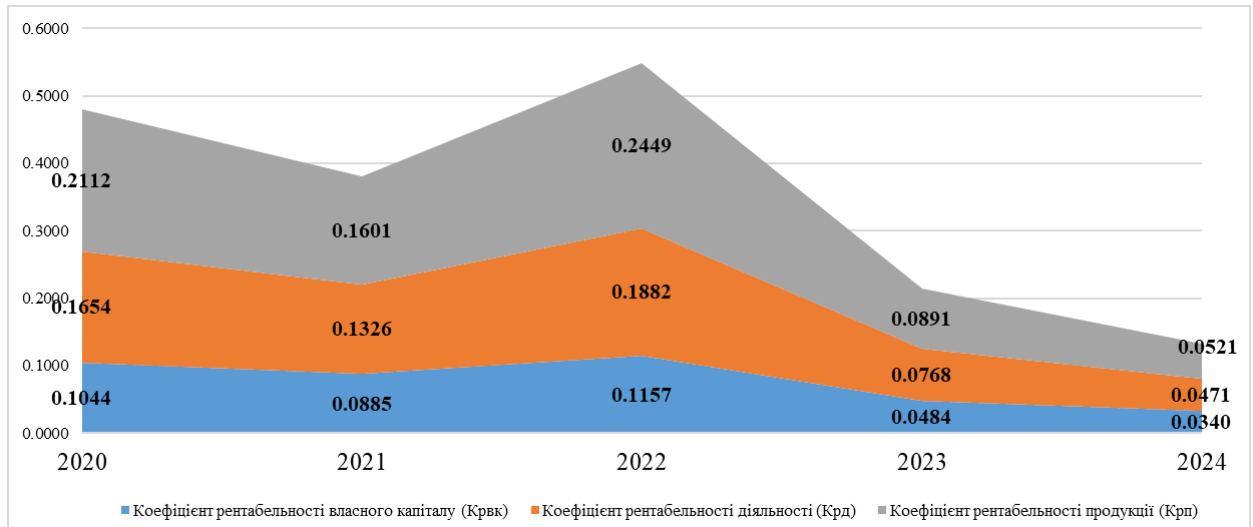


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності СФГ «Галина» впродовж 2020-2024 років

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу показників діяльності СФГ «Галина» за 2020-2024 роки, можна констатувати погіршення фінансової результативності господарства, що проявляється, насамперед, у зниженні рівня рентабельності на тлі окреслених ризиків ліквідності та уповільнення оборотності окремих видів активів. За таких умов виникає об'єктивна потреба у впровадженні цілісного комплексу управлінських рішень.

Серед пріоритетних напрямів доцільно виокремити:

- оптимізацію структури та рівня витрат шляхом детального аудиту і усунення неефективних або надлишкових витрат;
- нарощування доходів за рахунок диверсифікації та розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції;
- поліпшення оборотності активів, насамперед дебіторської заборгованості та оборотних коштів, через удосконалення політики розрахунків з контрагентами та управління запасами;

– упровадження сучасних ІТ-рішень як для технологічного оновлення виробництва, так і для підвищення операційної ефективності управлінських процесів.

З огляду на необхідність підвищення рентабельності та посилення здатності господарства адаптуватися до зовнішніх викликів, доцільним є подальше поглиблене дослідження особливостей діючого процесу системи управління досліджуваного СФГ «Галина» з метою формування більш гнучкої, ефективної та стійкої моделі розвитку.

2.3. Особливості діючого процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів середовища

СФГ «Галина», як і більшість сільськогосподарських товаровиробників, перебуває під посиленням впливом чинників зовнішнього середовища. Насамперед це зумовлено високою залежністю результатів діяльності від погодно-кліматичних умов, які господарство об'єктивно не спроможне контролювати чи змінювати. Додаткову нестабільність формують кризові явища, зокрема девальвація національної валюти, зростання вартості насінневого матеріалу, мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів, повномасштабне воєнне вторгнення, часті коригування податкового законодавства, а також скасування мораторію на продаж сільськогосподарських земель. Сукупність зазначених чинників істотно підвищує рівень ризику та ускладнює ухвалення управлінських рішень у СФГ «Галина».

За таких умов, з огляду на мінливість і турбулентність зовнішнього середовища, пріоритетного значення для СФГ «Галина» набуває здатність системи управління гнучко адаптуватися до нових викликів.

У господарстві процес адаптації до змін у середовищі функціонування фактично зводиться до оперативної оцінки ситуації, її аналітичного опрацювання та реалізації відповідних управлінських заходів. Безпосередню

відповідальність за цей процес несе вище керівництво, до складу якого входять: голова фермерського господарства, головний агроном, головний інженер та головний бухгалтер. Колегіально, на основі обговорення ринкової ситуації та аналізу наявної інформації, вони формують та приймають управлінські рішення, спрямовані на адаптацію до чинників зовнішнього середовища.

Практична реалізація адаптації до викликів середовища в СФГ «Галина» здійснюється переважно через постійний моніторинг ринкової кон'юнктури. Обов'язковою складовою цього процесу є систематичний збір, опрацювання та оцінка відомостей щодо поточного та очікуваного стану зовнішнього середовища: цінової динаміки, змін у законодавстві, поведінки контрагентів, тенденцій попиту тощо. На підставі отриманих даних вище керівництво господарства обирає доцільну стратегію поведінки, визначає механізми реагування, розробляє заходи з нейтралізації або пом'якшення негативного впливу зовнішніх факторів та використання наявних можливостей.

Узагальнена схема чинного процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів зовнішнього середовища подана на рис. 2.4.

На першому етапі запропонованого процесу керівництво СФГ «Галина» здійснює збір усієї релевантної інформації про стан як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування господарства. Дані щодо внутрішнього середовища охоплюють інформацію про фінансовий стан, результати маркетингової діяльності, кадровий потенціал, а також особливості перебігу основних внутрішніх бізнес-процесів. Інформація про зовнішнє середовище передусім включає показники ринкової кон'юнктури та інші ключові фактори галузевого й макрорівня.

Отримана інформаційна база використовується керівництвом СФГ «Галина» для проведення діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища на наступних етапах. У результаті такої діагностики формуються узагальнені висновки щодо поточного стану підприємства та умов його

функціонування. Для цього застосовуються, зокрема, методи SWOT- і PEST-аналізу, які дають змогу у структурованій формі відобразити ключові параметри внутрішнього й зовнішнього середовища та виявити їх взаємозв'язки.

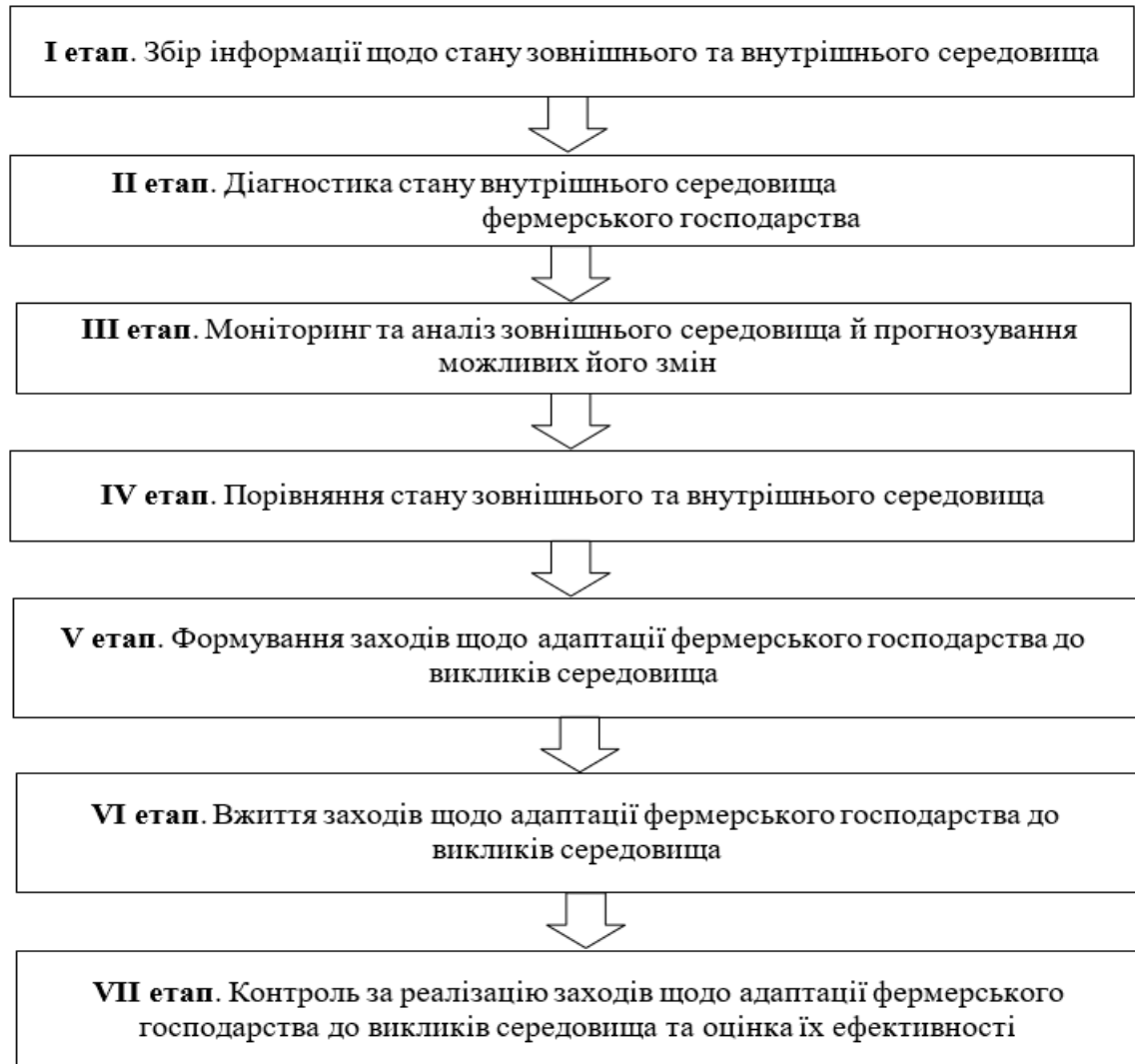


Рисунок 2.4 – Існуючий процес адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів середовища

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

У процесі аналізу зовнішнього середовища ідентифікуються можливості та загрози, що формуються поза межами підприємства, тоді як аналіз внутрішнього середовища спрямований на виявлення сильних і слабких сторін СФГ «Галина». Сукупність цих результатів стає основою для подальшого формування адаптаційних управлінських рішень.

Відповідно до встановленого стану зовнішнього та внутрішнього середовища вище керівництво СФГ «Галина» розробляє комплекс заходів, спрямованих на адаптацію системи управління до наявних викликів. На наступних етапах ці заходи впроваджуються в практичну діяльність, здійснюється контроль за ходом їх реалізації та проводиться оцінка ефективності ухвалених рішень.

До ключових рішень, які останнім часом були прийняті в господарстві з метою адаптації до змін у середовищі, належать: придбання у лізинг нового зернозбирального комбайна «John Deere»; запровадження інноваційної технології обробітку ґрунту No-Till; скорочення площ посівів ячменю та відмова від вирощування ріпаку; використання нових, більш посухостійких сортів кукурудзи; здійснення масових закупівель паливно-мастильних матеріалів у грудні з огляду на прогнозоване зростання цін навесні тощо.

Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища СФГ «Галина» має носити систематичний, постійний характер, оскільки є базою для своєчасного коригування управлінських рішень.

Для більш поглибленої оцінки впливу зовнішніх чинників на позиції господарства доцільно використати модель п'яти сил конкуренції М. Портера в поєднанні зі SWOT- та PEST-аналізом.

Інтерпретацію моделі М. Портера для умов функціонування СФГ «Галина» наведено на рис. 2.5.

Згідно з моделлю М. Портера, на діяльність СФГ «Галина» найбільш відчутний вплив здійснюють постачальники та конкуренти, що зумовлено галузевою специфікою сільського господарства.

Постачальники забезпечують господарство насіннєвим матеріалом, паливно-мастильними ресурсами, мінеральними добривами, засобами захисту рослин, стимуляторами росту тощо. Усе це формує ресурсну основу безперебійного здійснення виробничо-господарських процесів. Несвоєчасні поставки або низька якість ресурсів здатні спричинити суттєві втрати, що неминуче позначається на кінцевих результатах діяльності СФГ «Галина».



Рисунок 2.5 – Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для СФГ «Галина»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Безсумнівно, конкурентне середовище має вагомий вплив на позиції досліджуваного господарства.

Місцезнаходження фермерського господарства у Кропивницькому районі посилює боротьбу за земельні ресурси. Потенційні пайовики можуть віддати перевагу більш капіталізованим структурам в питаннях оренди землі. Додаткової невизначеності додає запуск з липня 2021 року першого етапу ринку землі, що супроводжується високими ризиками входження нових гравців на місцевий аграрний ринок, а також загрозами рейдерських

захопленнь, оскільки до кінця не визначено механізм організації земельних аукціонів, стартові ціни за 1 га, структуру попиту та пропозиції

Ситуацію ускладнює й те, що значна частина договорів оренди землі, укладених СФГ «Галина», діє лише до 2026 р., а отже, у найближчій перспективі очікується складний етап переговорів із орендодавцями щодо пролонгації угод.

Вплив товарів-замінників на діяльність СФГ «Галина» є відносно слабким, оскільки повноцінні альтернативи сільськогосподарській продукції фактично відсутні. Продукція аграрного призначення належить до базових товарів, які є незамінними для забезпечення продовольчої безпеки та завжди матимуть певний рівень попиту. Окремий сегмент становить продукція, вирощена за технологіями органічного землеробства, але частка таких виробників в Україні поки залишається незначною.

Споживачі чинять помірний, але відчутний вплив на діяльність СФГ «Галина». Насамперед від їхньої активності та платоспроможного попиту залежить рівень цін на сільськогосподарську продукцію. Водночас господарство має відносну впевненість у наявності стабільного попиту, оскільки Україна є аграрною державою, для якої обсяги виробництва сільськогосподарської продукції мають стратегічне значення. Частину врожаю закупає держава для підтримки продовольчої безпеки, що певною мірою знижує ризики збуту.

Суттєвий вплив на діяльність СФГ «Галина» мають фактори макросередовища, на які господарство не може безпосередньо впливати й змушене до них адаптуватися.

Для їх оцінювання використано PEST-аналіз, результати якого узагальнено у табл. 2.4.

Проведене дослідження засвідчило, що на фермерське господарство діє широкий спектр макрочинників, серед яких ключову роль відіграють економічні та технологічні.

Вплив економічних факторів зумовлений тісною залежністю розвитку СФГ «Галина» від загальної макроекономічної ситуації у країні.

Значення має насамперед курс національної валюти, оскільки значна частина закупівель здійснюється в іноземній валюті, що стосується передусім високоякісного імпортного насіннєвого матеріалу (зокрема, канадської селекції). Вагомим чинником є також зростання цін на паливно-мастильні матеріали, які широко використовуються в технологічних процесах господарства.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз СФГ «Галина»

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

Джерело: складено автором

Технологічні фактори проявляються через можливість або обмеження щодо впровадження агроінновацій.

Сучасний рівень розвитку науки і техніки відкриває значні можливості для зниження витрат, оптимізації використання мінеральних добрив та інших ресурсів. Підприємства, які здатні залучати новітні технології, отримують помітні конкурентні переваги.

Соціальні та політичні фактори чинять дещо менший, проте все одно суттєвий вплив. Йдеться про рівень доходів населення, міграційні процеси,

демографічну структуру у районах, політичну стабільність, державну підтримку аграрного сектору, зміни у законодавстві тощо.

У зв'язку з цим СФГ «Галина» повинно постійно відслідковувати трансформації у зовнішньому середовищі та своєчасно адаптуватися до них.

Комплексну оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє здійснити SWOT-аналіз, результати якого наведено у табл. 2.5.

На основі вищеподаних даних, для визначення стратегії розвитку СФГ «Галина», сформовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Отримані результати свідчать, що зовнішнє середовище функціонування господарства є нестабільним і супроводжується значною кількістю загроз і ризиків, які ускладнюють його діяльність, що обумовлює необхідність системного збору й опрацювання інформації про стан зовнішнього середовища та впровадження своєчасних адаптаційних заходів.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз СФГ «Галина»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Участь у державних програмах фінансової підтримки аграрних підприємств. 2. Вирощування більш прибуткових сільськогосподарських культур. 3. Оновлення матеріально-технічної бази. 4. Перехід на виробництво органічної (екологічно чистої) сільськогосподарської продукції без використання хімікатів.	1. Зростання цін на паливно-мастильні матеріали. 2. Різкі зміни в законодавстві, зокрема зняття мораторію на продаж землі, що може зумовити поширення рейдерства 3. Збільшення тиску конкурентів. 4. Подальша ескалація військового конфлікту в Україні. 5. Нестабільність курсів валют. 6. Зменшення кількості працездатного населення в селах.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Прибуткова діяльність. 2. Фінансова самостійність. 3. Стабільний попит на продукцію. 4. Сприятливі природні умови для ведення сільського господарства. 5. Кваліфікований та укомплектований трудовий колектив. 6. Сформована стратегія розвитку. 7. Наявність резервів нарощення обсягів виробництва за рахунок використання інноваційних технологій. 8. Достатня частка ринку	1. Відсутність інноваційних аграрних технологій 2. Залежність від постачальників сировини та комплектуючих (несвоєчасне постачання насінневого матеріалу може відтермінувати терміни посівної). 3. Застарілі основні фонди. 4. Нездатність своєчасно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі та реагувати на них. 5. Вузька спеціалізація.

Джерело: складено автором

Щодо внутрішнього середовища, то в СФГ «Галина» наявні як сильні, так і слабкі сторони.

До останніх належать: відсутність сучасних інноваційних аграрних технологій; висока залежність від постачальників сировини та комплектуючих (несвоєчасне постачання насінневого матеріалу може порушити терміни посівної); значна частка застарілих основних фондів; обмежена спроможність оперативно відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі та швидко на них реагувати; вузька спеціалізація. Відповідно, СФГ «Галина» має посилювати свої сильні сторони і цілеспрямовано працювати над мінімізацією слабких.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу СФГ «Галина»

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

Джерело: складено автором

У практиці господарювання СФГ «Галина» переважно обирає стратегію пристосування до викликів зовнішнього середовища, намагаючись своєчасно реагувати на можливі зміни та прогнозувати їх, спираючись на тенденції минулих років. Водночас у цьому процесі виявлено низку суттєвих недоліків.

Передусім це стосується відсутності сучасних програмних продуктів та інформаційних технологій для автоматизації збору, обробки й аналізу даних.

У результаті керівництву доводиться самостійно збирати значні масиви інформації, відслідковувати зміни та здійснювати їх аналітичне опрацювання. За таких умов частина рішень ухвалюється із запізненням, а інформація нерідко є неповною, оскільки без цифрових технологій опрацювання великих обсягів даних є обмеженим.

Отже, середовище функціонування СФГ «Галина» доцільно охарактеризувати як нестабільне, динамічне та насичене ризиками, у якому поєднуються як традиційні для аграрного сектору чинники невизначеності

(погодні умови, коливання цін на продукцію та ресурси), так і нові виклики, пов'язані зі змінами регуляторної політики, логістичними обмеженнями, воєнними ризиками та загостренням конкуренції.

Сукупність цих факторів формує значний спектр зовнішніх загроз, що об'єктивно стримують можливості стабільного й прогнозованого розвитку господарства, ускладнюють планування виробничих програм та інвестиційної діяльності.

Функції управління адаптацією до зазначених викликів зосереджені насамперед на вищому керівництві СФГ «Галина» та керівниках структурних підрозділів, які відповідають за прийняття оперативних і тактичних рішень. Обрана стратегія адаптації базується на систематичному моніторингу ринкової кон'юнктури, комплексному зборі, опрацюванні та аналізі інформації про стан зовнішнього й внутрішнього середовища, що дає змогу своєчасно реагувати на ключові зміни та коригувати управлінські рішення. Водночас однією з ключових проблем залишається недостатній рівень цифровізації управлінських процесів: відсутність сучасних ІТ-рішень, автоматизованих аналітичних інструментів і єдиної інформаційної платформи значно уповільнює обробку даних, підвищує ризик суб'єктивізму й помилок, а також обмежує можливості оперативного моделювання різних сценаріїв розвитку подій.

З огляду на результати проведеного аналізу, вважаємо за доцільне розробити та науково обґрунтувати комплекс напрямів підвищення ефективності процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів зовнішнього середовища. Йдеться, зокрема, про удосконалення організаційної структури управління, впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу та аналізу, посилення інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, а також формування більш гнучкої, проактивної моделі реагування на зміни, що забезпечить підвищення стійкості, результативності й конкурентоспроможності господарства в умовах зростаючої невизначеності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИКЛИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Комплекс заходів з підвищення ефективності адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища

Результати проведеного у попередньому розділі аналізу засвідчили, що СФГ «Галина» характеризується підвищеною чутливістю до змін у зовнішньому середовищі. Останніми роками такі зміни відбуваються з високою інтенсивністю, супроводжуючись зростанням кількості та масштабів загроз, пов'язаних як із ринковими коливаннями, так і з інституційною та технологічною динамікою. За таких умов фермерське господарство виявляється недостатньо захищеним від впливу зовнішніх факторів і переважно демонструє реактивну, а не проактивну модель поведінки, що посилює ризики виникнення кризових ситуацій у середньостроковій перспективі.

Встановлено, що ключові резерви підвищення ефективності процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів зовнішнього середовища зосереджені насамперед у сфері вдосконалення інформаційного забезпечення. Мова йде про формування такої інформаційної бази, яка дасть змогу керівництву господарства отримувати більш повну, достовірну та своєчасну інформацію як про внутрішній стан підприємства, так і про параметри зовнішнього середовища (ринок, кліматичні умови, цінову кон'юнктуру, регуляторні зміни тощо). На цій основі можливо забезпечити підвищення обґрунтованості управлінських рішень, скорочення часових лагів реагування на зміни та зниження рівня невизначеності в управлінні виробничими та фінансовими процесами.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору визначається активною цифровізацією, яка передбачає широке використання інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки процесів планування, організації, контролю та аналізу. У цьому контексті доцільним виступає фокус СФГ «Галина» на інтеграцію сучасних цифрових рішень у повсякденну господарську діяльність. Поточний стан ринку IT-рішень характеризується значною різноманітністю спеціалізованих програмних продуктів і технологій, адаптованих до потреб сільськогосподарських виробників, включаючи системи моніторингу посівів, прогнозування врожайності, управління ресурсами та технікою.

Інформаційні технології можуть бути використані СФГ «Галина» як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень та вдосконалення системи адаптивного менеджменту. Аналіз пропозицій IT-ринку дає підстави стверджувати, що на сучасному етапі найбільш доцільним для господарства є впровадження системи «точного землеробства», яка базується на широкомасштабному застосуванні цифрових технологій та виконує функції комплексного аналітичного й управлінського інструменту.

Під точним землеробством розуміється використання інноваційних цифрових технологій у сфері вирощування сільськогосподарських культур, що дає змогу перейти від усереднених рішень до диференційованого, просторово й часово прив'язаного управління агровиробництвом. Згідно з результатами проведеного дослідження, впровадження системи точного землеробства дає можливість істотно знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, здійснювати прогнозування погодних умов із точністю до 90 %, формувати більш обґрунтовані управлінські рішення, забезпечувати керівництво господарства повною, актуальною та достовірною інформацією.

Застосування відповідних технологій дозволяє коригувати строки посіву та підживлення сільськогосподарських культур з урахуванням фактичних ґрунтово-кліматичних умов, підвищувати раціональність

використання мінеральних добрив, насінневого матеріалу та засобів захисту рослин, а також здійснювати постійний моніторинг і контроль роботи сільськогосподарської техніки. Іншими словами, система точного землеробства трансформує традиційний підхід до управління виробничим процесом, перетворюючи його на керований, дано-орієнтований та більш передбачуваний.

Важливо підкреслити, що впровадження системи «точного землеробства» формує підґрунтя для прийняття більш зважених рішень одночасно у трьох ключових вимірах: рослинництві, охороні навколишнього природного середовища та економіці господарства (рис. 3.1). У виробничому вимірі впровадження точного землеробства проявляється у підвищенні врожайності, стабільності та якості продукції; в екологічному - у зменшенні антропогенного навантаження на ґрунти та екосистеми; в економічному - у зниженні витрат, підвищенні маржинальності й зростанні загальної стійкості СФГ «Галина» до негативних впливів зовнішнього середовища. Таким чином, цифровізація на основі концепції точного землеробства може виступати ключовим напрямом удосконалення системи управління та адаптації фермерського господарства до сучасних викликів.

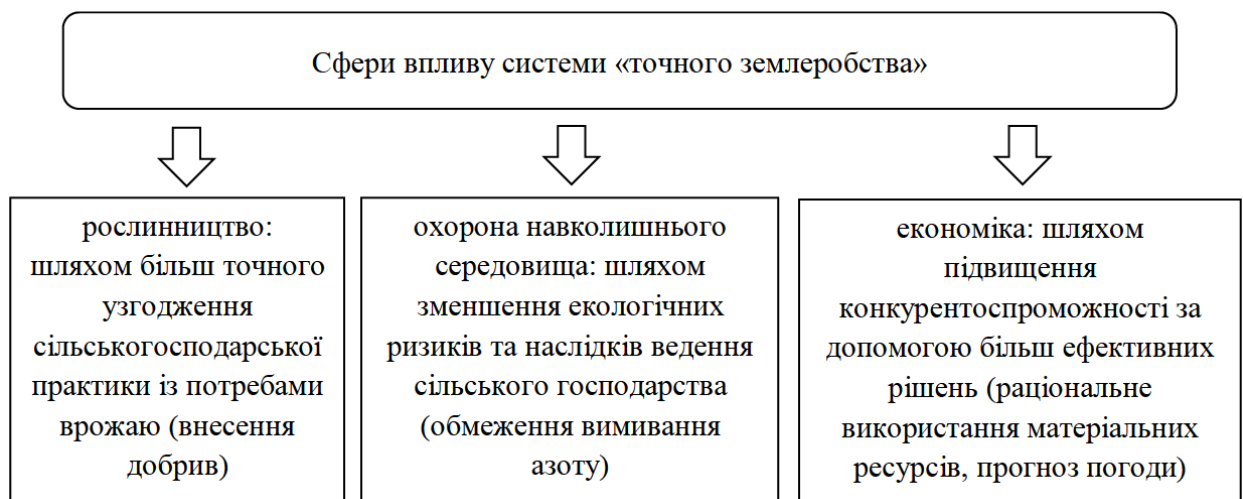


Рисунок 3.1 – Сфери впливу системи «точного землеробства»

Джерело: складено автором

Система точного землеробства забезпечує СФГ «Галина» суттєве розширення інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо раціонального розподілу матеріально-технічних ресурсів, оптимізації доз внесення мінеральних добрив, вибору сприятливих строків посіву, підживлення та проведення інших агротехнологічних операцій.

Запровадження концепції точного землеробства стало можливим завдяки стрімкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, геоінформаційних систем (ГІС), супутникових навігаційних технологій GPS. Власне назва системи відображає її ключову властивість, а саме: забезпечення високої «точності» управлінських рішень, що приймаються фермерським господарством на основі просторово-деталізованих і технологічно опрацьованих даних. Змістовно система точного землеробства постає як комплекс взаємопов'язаних технічних засобів, програмного забезпечення, сенсорів і засобів дистанційного моніторингу, за допомогою яких СФГ «Галина» отримує максимально повну, актуальну й структуровану інформацію щодо стану посівів, ґрунтових умов, динаміки погодних факторів і результатів виконання агротехнологічних операцій.

Функціонування системи передбачає безперервний збір даних протягом усього періоду її експлуатації з подальшим накопиченням у централізованій базі. На основі даних і статистичного аналізу формуються прогностичні моделі, що дають змогу оцінювати ймовірні сценарії змін та ресурсного забезпечення виробничого процесу.

Інформаційні потоки в межах системи точного землеробства формуються завдяки спеціальним датчикам, встановленим на сільськогосподарській техніці та стаціонарних пунктах спостереження. Зібрані масиви даних передаються за допомогою супутникової навігації до єдиного «сховища» (централізованого сервера), де відбувається їхня обробка, агрегування та аналітична інтерпретація з використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Важливою складовою цієї системи є застосування

безпілотних літальних апаратів (дронів, квадрокоптерів, наприклад типу DJI Phantom), які є відносно доступними за вартістю та простими в експлуатації.

Безпілотники надають СФГ «Галина» можливість здійснювати оперативний, візуально підтверджений моніторинг стану посівів у режимі реального часу, контролювати виконання польових робіт та оперативно виявляти відхилення, пошкодження чи загрози. Особливої актуальності це набуває в контексті проблеми навмисного пошкодження посівів та крадіжок кукурудзи й соняшнику безпосередньо з полів, що є хронічною загрозою для господарства. Завдяки використанню дронів можливим стає швидке виявлення таких фактів, фіксація зображень транспортних засобів і правопорушників, зокрема номерних знаків автомобілів, а також визначення ділянок полів, які потребують посиленої охорони.

Крім того, безпілотні літальні апарати дають змогу здійснювати фото- і відеозйомку з високою роздільною здатністю, доповнену геоприв'язкою (координати, висота, рельєф), що дозволяє програмному забезпеченню виконувати просторове моделювання та створювати детальні топографічні карти. Останні можуть бути використані для співвіднесення стану посівів із особливостями рельєфу та ґрунтових характеристик, а результати такого аналізу - для оптимізації використання водних ресурсів, добрив і засобів захисту рослин за допомогою технологій диференційованих норм внесення.

Схематичний механізм функціонування системи точного землеробства (рис. 3.2) дає змогу виокремити шість послідовних стадій її роботи.

На першому етапі відбувається збір первинних даних за допомогою сенсорів, встановлених на техніці й у польових умовах, а також за участю дронів. На другому етапі ці дані через супутниковий зв'язок надходять до централізованого сховища, де реалізуються процедури їх очищення, структурування та інтеграції.

На третьому етапі спеціалізоване програмне забезпечення проводить аналітичну обробку, формує результати оцінки та моделює можливі варіанти управлінських рішень.



Рисунок 3.2 – Схематичне відображення механізму функціонування системи «точного землеробства»

Джерело: складено автором

На четвертому етапі користувач, представник управлінського персоналу СФГ «Галина», на основі результатів аналізу та моделювання обирає один із запропонованих сценаріїв, який найбільшою мірою відповідає виробничим та економічним цілям господарства. При цьому системи підтримки прийняття рішень можуть додатково імітувати наслідки альтернативних варіантів розвитку подій, що сприяє підвищенню обґрунтованості вибору.

На п'ятому етапі здійснюється реалізація прийнятих рішень і відстеження зміни стану полів, а на шостому – відбувається контроль за результатами впроваджених заходів у режимі реального часу, що забезпечується мережами датчиків і безпілотників.

Важливо підкреслити, що, незважаючи на високий рівень автоматизації, система точного землеробства виконує передусім допоміжну функцію.

Управлінські рішення остаточно ухвалюються вищим керівництвом СФГ «Галина» з урахуванням реальних умов, досвіду та стратегічних пріоритетів. Програмне забезпечення створює середовище підвищеної інформаційної забезпеченості, у межах якої мінімізується частка інтуїтивних рішень та підвищується якість аналітичного опрацювання варіантів дій.

Практичне впровадження системи точного землеробства робить управління посівами на польовому рівні більш оперативним, гнучким і результативним. Водночас реалізація такого підходу потребує від СФГ «Галина» істотних інвестицій у спеціалізовані інформаційні технології, обладнання та навчання персоналу (рис. 3.3).

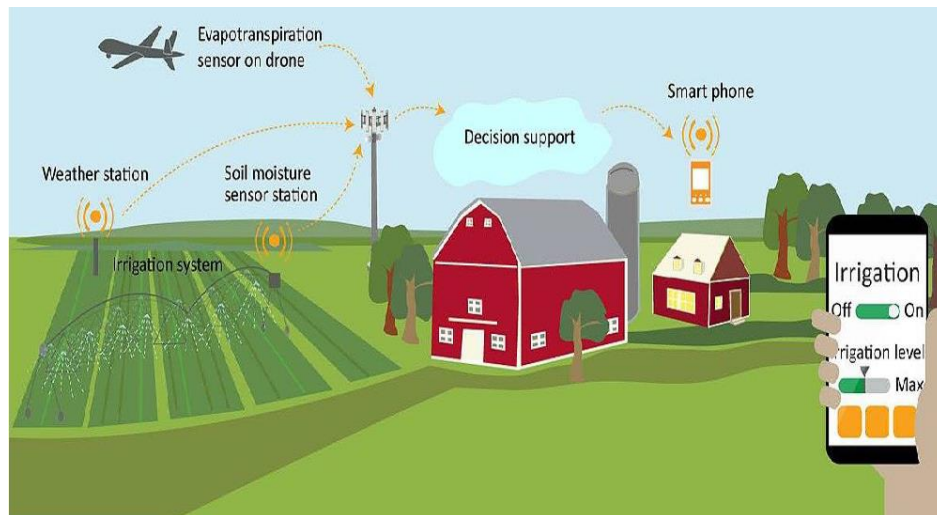


Рисунок 3.3 – Процес прийняття управлінських рішень на СФГ «Галина» на основі системи «точного землеробства»

Джерело: побудовано автором

Важливо відзначити, що сама по собі система не усуває всіх наявних проблем і не гарантує повної нейтралізації зовнішніх ризиків, однак істотно розширює можливості адаптації господарства до змінних умов, дозволяючи моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати очікувані результати від прийнятих рішень.

Система точного землеробства є багатокomпонентною. До її ключових елементів належать: бортові комп'ютери й GPS-навігатори для транспортних засобів; цифрові карти полів; безпілотні літальні апарати та супутникові

системи, які забезпечують дистанційний моніторинг; бездротові метеорологічні датчики та інші сенсори, що вимірюють температуру, вологість, тиск та низку інших параметрів; комп'ютери, смартфони та мобільні додатки для аналізу інформації, ведення документації та управління процесами. Склад технологічного комплексу не є фіксованим: він постійно еволюціонує, доповнюється новими рішеннями, а кожне фермерське господарство може адаптувати його до власних потреб та фінансових можливостей.

За допомогою ноутбука, планшета чи смартфона керівництво СФГ «Галина» може здійснювати дистанційний контроль окремих ділянок поля, оперативно реагувати на відхилення і приймати управлінські рішення в умовах максимальної поінформованості (рис. 3.4).

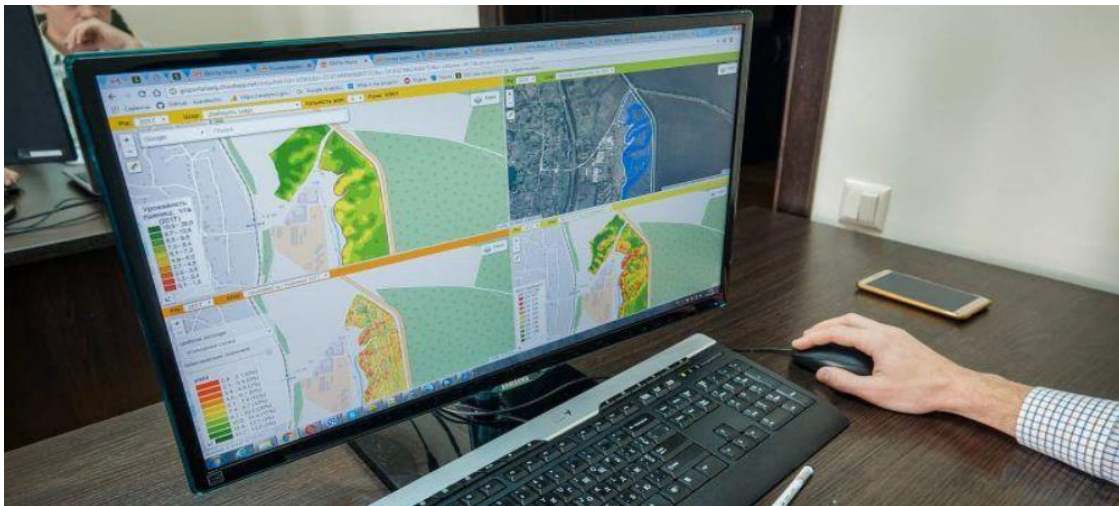


Рисунок 3.4 – Візуалізація інтерпретації даних, які зібрані за допомогою системи «точного землеробства»

Джерело: зроблено автором

Увесь процес точного землеробства керується програмним забезпеченням та підтримується сенсорними системами, що зумовлює зниження виробничих витрат, підвищення врожайності, раціональне використання матеріальних ресурсів і покращення загальної стійкості виробництва.

Застосування точного землеробства дає змогу диференційовано визначати потребу в захисті рослин, добривах, воді на рівні окремих ділянок і навіть квадратних метрів, забезпечуючи оптимізацію бізнес-процесів фермерського господарств. Сутність підходу базується на безперервному спостереженні, вимірюванні та реагуванні на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі СФГ «Галина».

Узагальнення ключових переваг системи точного землеробства (рис. 3.5) дає підстави стверджувати, що комплекс зазначених ефектів здатен суттєво підвищити ефективність управління фермерським господарством у цілому, а в кінцевому підсумку – позитивно вплинути на зростання прибутковості та рентабельності його діяльності.

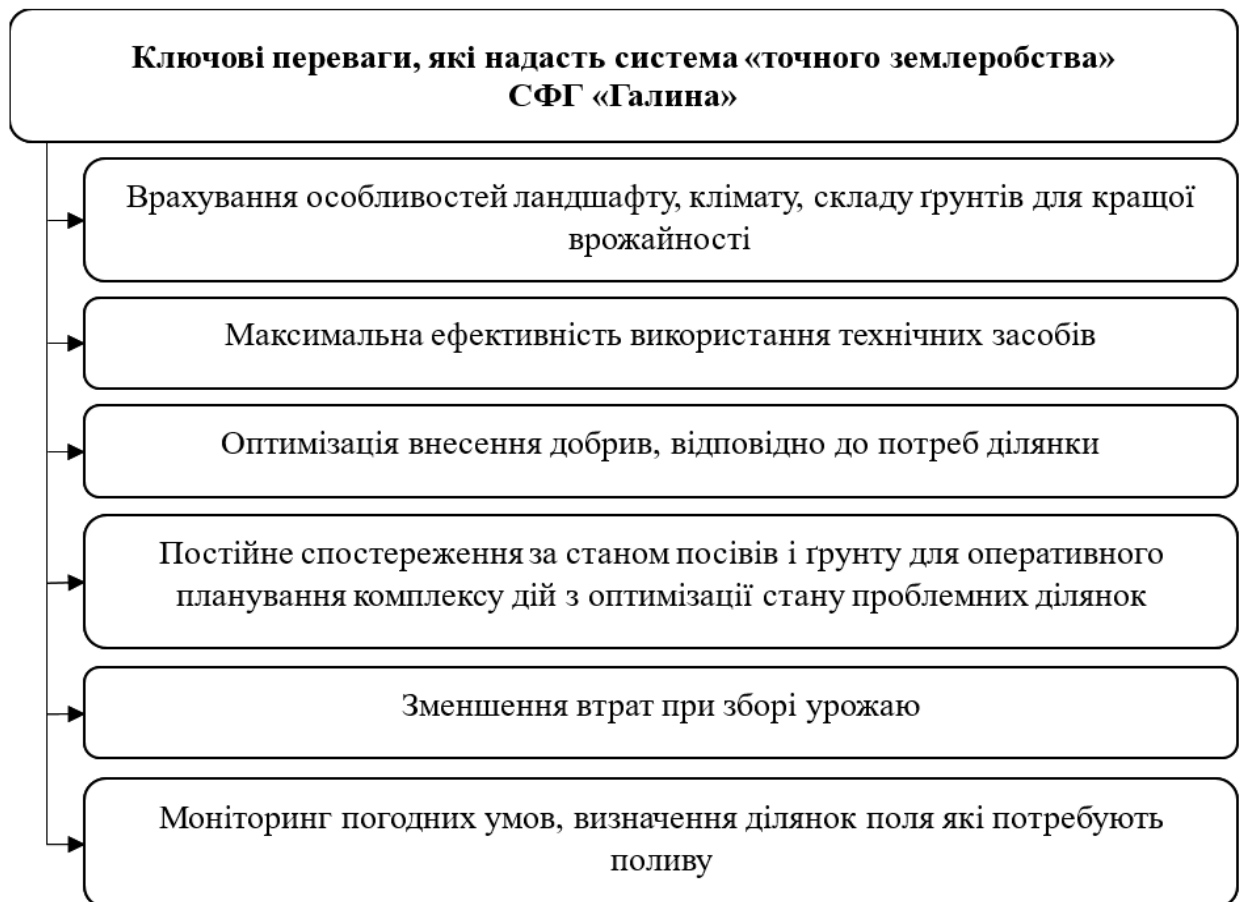


Рисунок 3.5 – Ключові переваги, які надасть система «точного землеробства» СФГ «Галина»

Джерело: складено автором

Таким чином, удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів зовнішнього середовища доцільно реалізовувати шляхом впровадження системи точного землеробства як складного, але перспективного інструменту підвищення інформаційної насиченості управлінських рішень, скорочення витрат, оптимізації використання ресурсів та підвищення стійкості господарства до ризиків. Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз економічного обґрунтування зазначених заходів, оцінку їх вартості та очікуваного економічного ефекту.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованого комплексу заходів

З метою удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів зовнішнього середовища запропоновано впровадження системи точного землеробства. Зазначена система розглядається як інноваційне управлінське та технологічне рішення, що функціонує на базі сучасних інформаційних технологій, супутникової навігації та цифрових засобів моніторингу. Її використання дає змогу суттєво підвищити рівень інформаційного забезпечення керівництва господарства для ухвалення раціональних управлінських рішень щодо структури посівів, режимів використання ресурсів та технологій обробітку ґрунту.

Водночас, з огляду на інноваційний характер запропонованої системи, її впровадження потребує значних первісних капітальних інвестицій зі сторони СФГ «Галина», що зумовлює необхідність економічного обґрунтування доцільності таких вкладень, у тому числі визначення загального обсягу витрат на впровадження та експлуатацію системи, а також оцінки очікуваних економічних результатів. Лише за умови, що прогнозований економічний ефект (економія витрат та збільшення доходів) перевищуватиме суму інвестиційних витрат, запровадження системи точного землеробства може вважатися доцільним та економічно виправданим. У протилежному випадку, коли обсяг необхідних інвестицій перевищує

очікувані результати, рішення про впровадження такої системи має бути переглянуте або відкладене.

Беручи до уваги, що Україна перебуває у стані тривалої політико-економічної нестабільності, будь-які рішення щодо інвестування в основні засоби, технологічне оновлення чи цифрову трансформацію діяльності СФГ «Галина» повинні мати чітке економічне підґрунтя. У цьому контексті важливим етапом є ідентифікація основних складових системи точного землеробства, для яких здійснюється планування витрат.

На рисунку 3.6 наведено структурні елементи даної системи, рекомендовані для впровадження СФГ «Галина».

Базовим елементом системи точного землеробства виступає портативна метеостанція. Як правило, для одного фермерського господарства достатньо однієї станції, незалежно від площі земельного банку (чи то 500 га, чи 10 тис. га орних земель). Метеостанція забезпечує оперативний збір та передачу даних щодо погодних умов (температура, вологість, опади, швидкість вітру тощо) до центрального сервера, де відбувається їх подальша обробка, аналіз та використання в моделях прогнозування стану посівів і планування агротехнологічних заходів. Відповідно СФГ «Галина» має передбачити придбання такої метеостанції як ключового елемента інфраструктури точного землеробства.

Наступним важливим компонентом виступає система паралельного водіння для сільськогосподарської техніки.

З урахуванням того, що конфігурація полів і рельєф місцевості є нерівномірними, традиційне керування технікою часто супроводжується повторними проходами, наїздами на рослини, пропусками окремих ділянок та нераціональним використанням паливно-мастильних матеріалів. Використання системи паралельного водіння дозволяє оптимізувати траєкторію руху агрегатів, мінімізувати пошкодження посівів і забезпечити рівномірність обробітку поля.

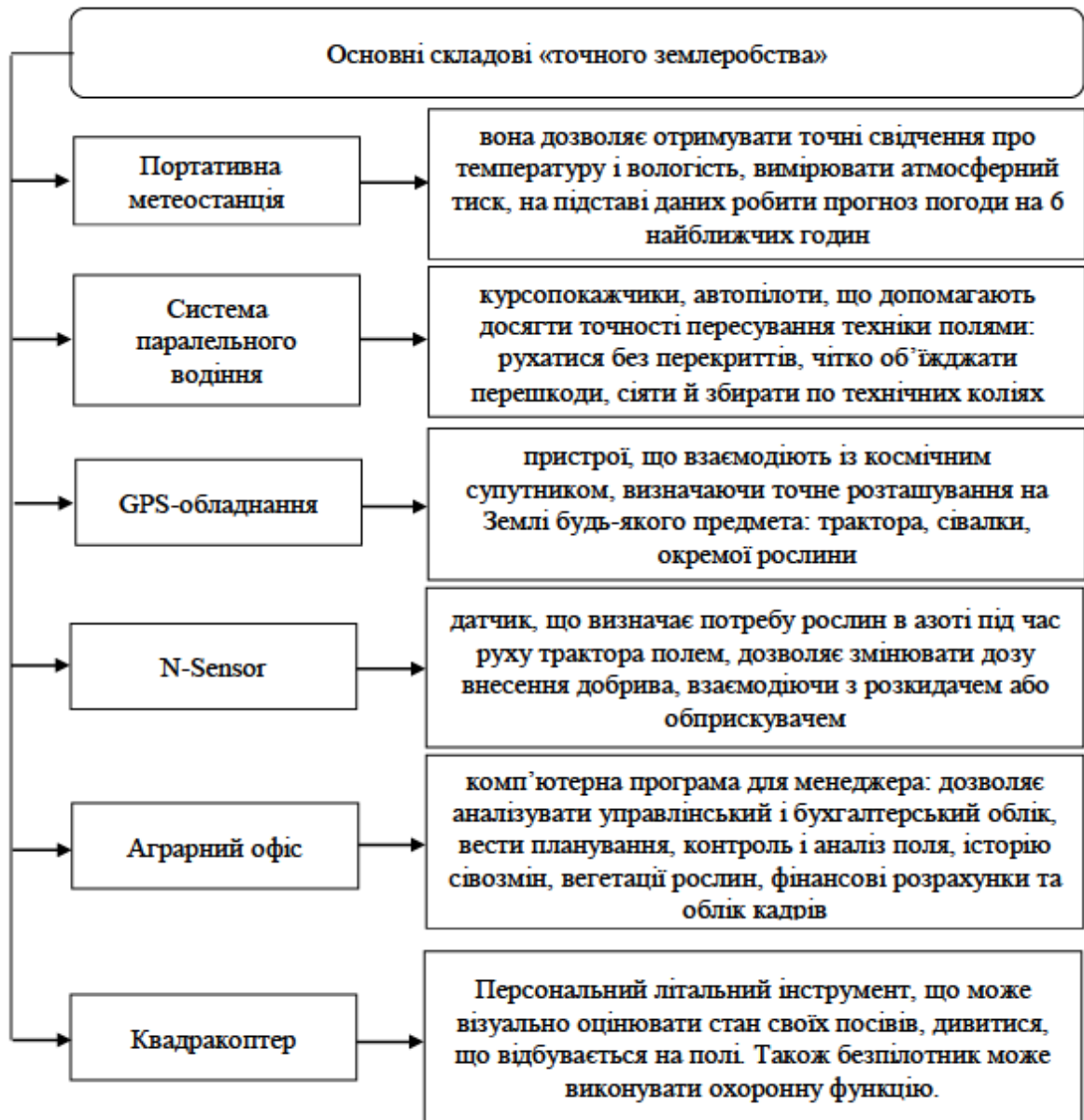


Рисунок 3.6 – Основні складові системи «точного землеробства» для впровадження на СФГ «Галина»

Джерело: складено автором

Крім того, суттєвим елементом системи виступає мережа датчиків (зокрема типу N-Sensor), якими оснащуються сільськогосподарська техніка та земельні угіддя. Ці датчики забезпечують збір критично важливої інформації для ухвалення ефективних рішень: показників стану ґрунту, забезпеченості елементами живлення, рівня вологості, стану рослин тощо. На основі таких даних формуються карти диференційованого внесення мінеральних добрив (рис. 3.7), що наочно демонструють, які ділянки поля

мають надлишковий, середній або недостатній рівень забезпеченості поживними речовинами, що, у свою чергу, дозволяє СФГ «Галина» відмовитися від «усередненого» підходу й застосовувати ресурси лише там, де вони дійсно потрібні, що сприяє оптимізації витрат.

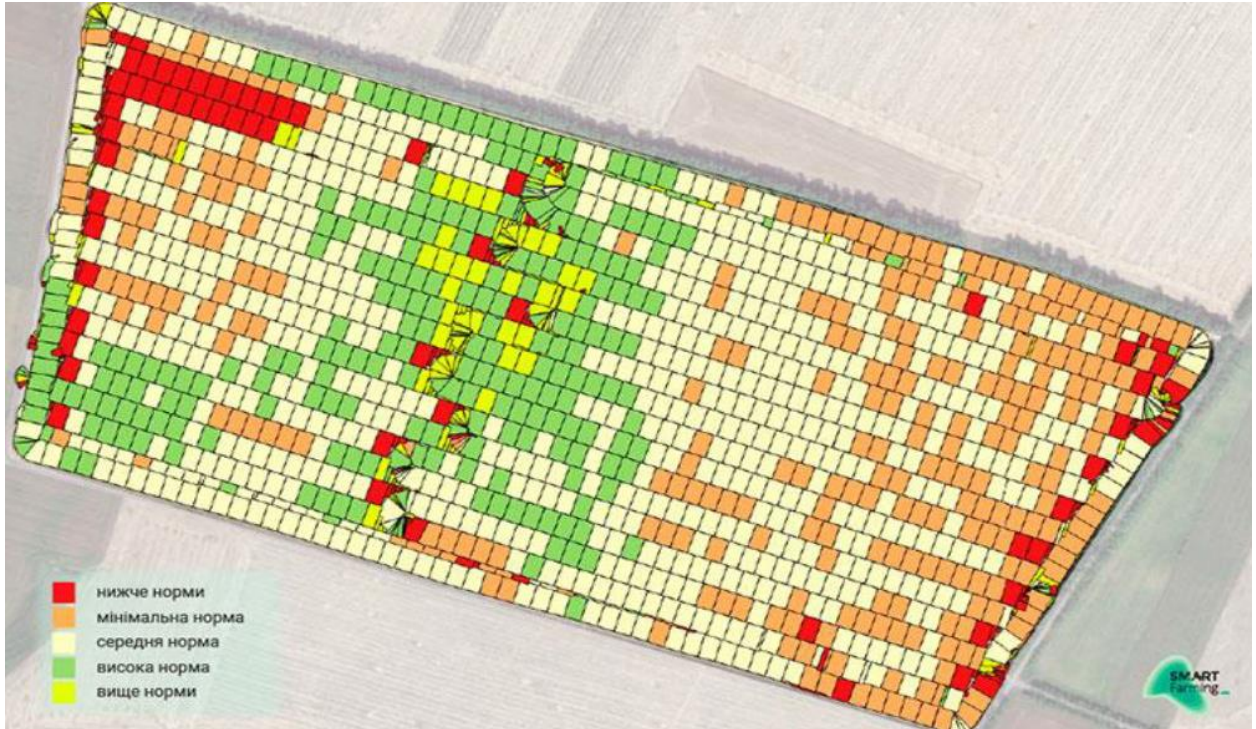


Рисунок 3.7 – Фотознімок карти із внесенням мінеральних добрив

Джерело: складено автором

Аналогічним чином за допомогою системи точного землеробства створюються карти розподілу окремих хімічних елементів у ґрунті, зокрема магнію (рис. 3.8), що дає змогу визначати, які ділянки найбільш придатні для вирощування певних культур, а які потребують меліораційних або відновлювальних заходів. Наприклад, на полях із дефіцитом поживних речовин доцільніше вирощувати культури, що менше виснажують ґрунт (пшеницю, ячмінь), з подальшим проведенням комплексу заходів з поліпшення його родючості.

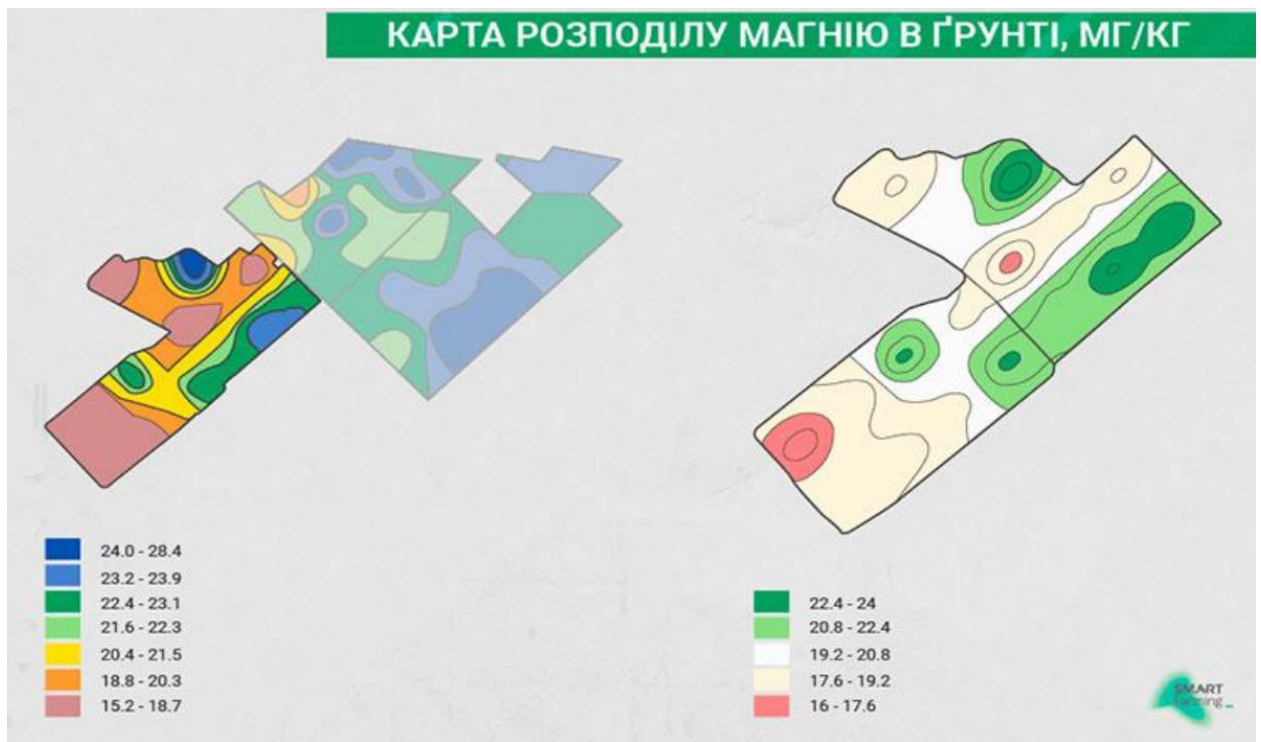


Рисунок 3.8 – Карта розподілу магнію в ґрунті

Джерело: складено автором

Окремою проблемою для СФГ «Галина» є високий рівень витрат на паливно-мастильні матеріали, що обумовлено як нераціональним їх використанням, так і можливими випадками розкрадання. У цьому контексті впровадження систем GPS-моніторингу автопарку (комбайни, трактори, вантажні автомобілі) дозволяє здійснювати контроль маршруту руху техніки, тривалості її роботи та фактичного споживання пального, що створює передумови для зменшення необґрунтованих витрат і підвищення дисципліни у використанні ресурсів.

Важливою складовою системи точного землеробства є квадрокоптери, які забезпечують дистанційний моніторинг стану посівів у режимі реального часу. На прикладі такої вибагливої культури, як соняшник, використання дронів дає змогу оперативно виявляти ділянки із нерівномірними сходами, пошкодженнями або ознаками хвороб, що дозволяє своєчасно взяти коригувальних заходів, провівши додаткове внесення добрив, пересів окремих ділянок тощо (рис. 3.9).

Застосування квадрокоптерів уможливило не лише агротехнічний, а й охоронний супровід діяльності господарства.



Рисунок 3.9 – Зоображення сходу соняшнику за допомогою квадрокоптеру

Джерело: складено автором

Підтримувальним елементом системи виступає спеціалізоване програмне забезпечення (аграрний офіс), яке інтегрує всі потоки інформації, забезпечує їх опрацювання та візуалізацію у зручному для користувача форматі. За допомогою такого програмного забезпечення фахівці СФГ «Галина» можуть здійснювати аналіз отриманих даних, формувати карти, звіти, моделі прогнозування та приймати рішення через інтерфейс персонального комп'ютера чи смартфона.

Сукупність наведених елементів є необхідною передумовою повномасштабного впровадження системи точного землеробства та розкриття її потенціалу. У таблиці 3.1 подано зведений кошторис витрат на впровадження системи у СФГ «Галина».

Згідно з орієнтовними розрахунками, загальний обсяг інвестицій становить близько 610 тис. грн. У цю суму включено не лише вартість обладнання, а й послуги сторонньої організації з інсталяції та налаштування системи, а також короткотермінове навчання персоналу роботі з новою технікою та програмним забезпеченням.

Таблиця 3.1 – Зведений кошторис витрат на впровадження системи «точного землеробства» у СФГ «Галина»

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

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Фінансування зазначених інвестицій може здійснюватися як за рахунок власних коштів господарства, зокрема за рахунок нерозподіленого прибутку СФГ «Галина», так і за рахунок залучення державної підтримки.

На рисунку 3.10 наведено основні програми державної підтримки підприємств сільськогосподарського сектору України. Із наявного переліку СФГ «Галина» потенційно може скористатися програмами здешевлення кредитів, надання фінансової підтримки на поворотній основі або спеціальними інструментами підтримки фермерських господарств. Таким чином, з огляду на доступні механізми фінансування, проблема ресурсообезпеченості впровадження системи точного землеробства не є критичною.



Рисунок 3.10 – Програми підтримки підприємств аграрного сектору України

Джерело: складено автором на основі 55

Ключовий економічний результат від упровадження та використання системи точного землеробства СФГ «Галина» полягає у зниженні витрат за рахунок більш ефективних управлінських рішень та оптимізації використання матеріальних ресурсів.

Узагальнені ефекти, яких може досягти господарство (рис. 3.11), охоплюють скорочення витрат на мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, а також зменшення втрат урожаю та підвищення його якості.

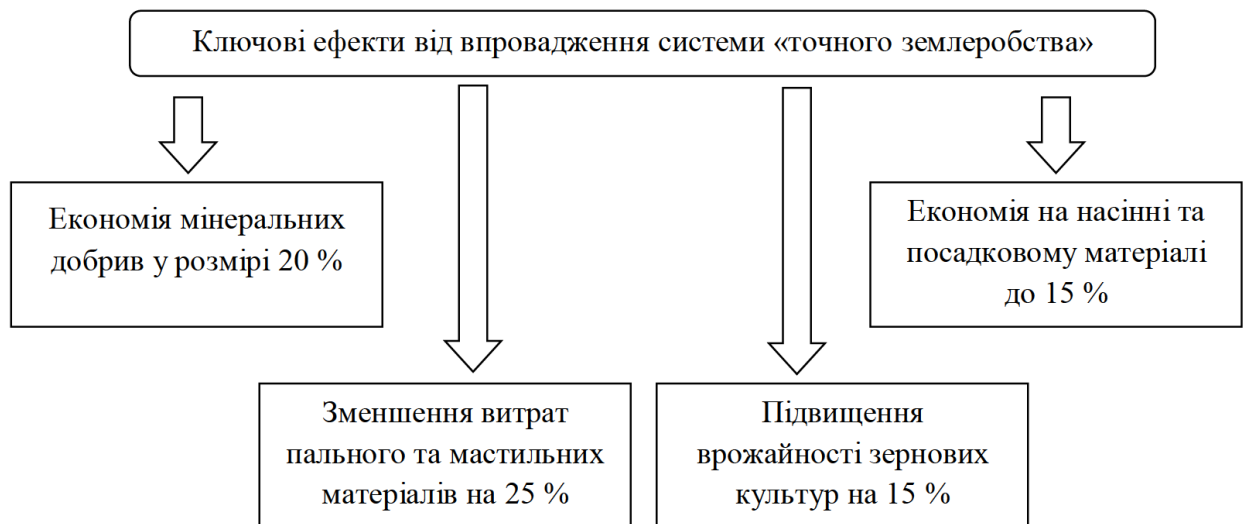


Рисунок 3.11 – Ключові ефекти від впровадження системи «точного землеробства» СФГ «Галина»

Джерело: складено автором на основі [17;30]

У таблиці 3.2 наведено розрахунок очікуваної економії матеріальних ресурсів у результаті застосування системи точного землеробства.

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

Показник	Результати до впровадження, тис. грн	Відсоток збільшення (зменшення), %	Результати після впровадження, тис. грн
Матеріальні витрати у тому числі:	3745		3191
насіння та посадковий матеріал, тис. грн	1345,2	-15	1143,42
мінеральні добрива, тис. грн	1234,5	-20	987,6
електроенергія, тис. грн	58,6	-	58,6
запасні частини, тис. грн	250,9	-	250,9
плата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, тис. грн	114,7	+5	119,7
пальне і мастильні матеріали, тис. грн	841,1	-25	630,825
Економія, тис. грн		554	
Обсяг реалізації, тис. грн	5345,2	+15	6147
Сукупний очікуваний результат, тис. грн		1355,8	
Витрати на впровадження системи «точного землеробства», тис. грн	-	-	610
Економічний ефект, тис. грн		745,8	
Економічна ефективність, грн./грн		1,22	

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

За результатами проведених розрахунків встановлено, що очікувана

економія матеріальних витрат становитиме 554 тис. грн, а зростання доходів від реалізації продукції - 801,8 тис. грн.

Відповідно сумарний економічний ефект впровадження системи оцінюється на рівні 745,8 тис. грн, тобто на цю величину прогнозується збільшення прибутку СФГ «Галина».

У підсумку інвестування 610 тис. грн у запровадження системи точного землеробства може бути профінансоване за рахунок власних коштів або державної підтримки, а очікуваний економічний ефект у 745,8 тис. грн та економічна ефективність на рівні 1,22 грн/грн свідчать про доцільність такого проєкту.

Отже, впровадження системи точного землеробства є економічно обґрунтованим і доцільним напрямом підвищення адаптивності СФГ «Галина» до викликів зовнішнього середовища та підвищення ефективності його функціонування.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційного дослідження всі поставлені завдання були реалізовані, а мету роботи досягнуто.

Основні науково-практичні результати можна узагальнити таким чином.

Надано узагальнену характеристику системи управління аграрним підприємством. Обґрунтовано, що для забезпечення стабільного функціонування, досягнення стратегічних та поточних цілей аграрне підприємство має володіти цілісною системою управління, яка включає процеси планування, організації, мотивації та контролю.

Система управління розглядається як взаємодія керуючої та керованої підсистем: до першої належить вищий менеджмент і управлінський персонал, до другої - ресурсний потенціал підприємства (земельні, трудові, матеріально-технічні, фінансові ресурси). Взаємодія між підсистемами реалізується через застосування відповідних методів, інструментів і управлінських рішень.

Розкрито зміст і логіку процесу адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів зовнішнього середовища. Встановлено, що адаптація має поетапний характер і включає сім взаємопов'язаних стадій: аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища; оцінювання змін у зовнішньому середовищі; виявлення наявних можливостей та загроз; розробку адаптаційної стратегії підприємства; її реалізацію через внесення змін у діяльність; оцінку результатів реалізації адаптаційних заходів; коригування стратегії відповідно до нових умов. Такий підхід забезпечує безперервність та циклічність процесу адаптації.

Систематизовано способи адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів середовища. Показано, що за характером реагування на зовнішні зміни можна виокремити активну, консервативну та змішану моделі адаптації. Наголошено, що ефективність адаптаційної

політики безпосередньо залежить від якості та регулярності діагностики зовнішнього середовища. Для цього доцільно застосовувати комплекс методів: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, метод «5×5» А. Мескона, а також економіко-математичні методи оцінювання ризиків і сценарного прогнозування.

Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління СФГ «Галина».

Встановлено, що СФГ «Галина» є малим фермерським господарством Кіровоградської області. Організаційну структуру управління визначено як лінійно-функціональну, з концентрацією ключових управлінських повноважень у руках голови фермерського господарства. Основним напрямом діяльності є виробництво продукції рослинництва, що обумовлює сезонність, ресурсну ємність та підвищену залежність від природно-кліматичних умов.

Здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності СФГ «Галина». Показано, що впродовж 2020-2024 років господарство працювало з прибутком, а за підсумками 2022 року отримало чистий прибуток у розмірі 6799,9 тис. грн, тоді як наприкінці 2024 розмір прибутку зменшився до 1889,1 тис. грн.

Окреслено особливості існуючого процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів середовища. Доведено, що господарство функціонує в умовах підвищеної нестабільності, на його діяльність істотно впливають коливання ринкових цін, зміни державної аграрної політики, валютні ризики та погодні чинники. Управління адаптацією здійснюється вищим керівництвом із залученням керівників структурних підрозділів, при цьому домінує стратегія моніторингу ринкової кон'юнктури, орієнтована на збір і аналіз інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Головним обмеженням визначено низький рівень цифровізації процесів управління, відсутність сучасних інформаційних систем, які б дозволяли автоматизувати збір, обробку та інтерпретацію

даних.

Розроблено напрями удосконалення процесу адаптації системи управління СФГ «Галина» до викликів середовища. Запропоновано впровадити у діяльність господарства систему точного землеробства, що передбачає використання датчиків, безпілотних літальних апаратів, геоінформаційних систем та спеціалізованого програмного забезпечення. Обґрунтовано, що впровадження такої системи дасть змогу суттєво поліпшити інформаційне забезпечення менеджменту, забезпечити оперативний моніторинг стану посівів і ґрунтів, оптимізувати структуру витрат, зменшити втрати врожаю та підвищити якість управлінських рішень. Система точного землеробства розглядається як інструмент підтримки прийняття рішень, який забезпечує перехід від інтуїтивного до даних-орієнтованого управління.

Проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів. Встановлено, що для запровадження системи точного землеробства СФГ «Галина» необхідно інвестувати близько 610 тис. грн. Джерелами фінансування можуть виступати як нерозподілений прибуток господарства, так і ресурси державних програм підтримки фермерських господарств. Розрахунки показали, що очікувана економія матеріальних ресурсів становитиме 554 тис. грн, а зростання доходів від реалізації продукції внаслідок підвищення врожайності - 801,8 тис. грн. Сукупний економічний ефект оцінено на рівні 745,8 тис. грн, а інтегральний показник економічної ефективності – 1,22 грн приросту результату на 1 грн вкладених коштів, що дає підстави зробити висновок, що впровадження системи точного землеробства є економічно доцільним і може розглядатися як ефективний інструмент підвищення адаптивності та конкурентоспроможності СФГ «Галина» в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boyko, Y., Pavlenko, O., Boyko, O., Archybisova, D., & Cherkaskyi, H. (2025). European experience in digital transformation of business processes in the agricultural sector and ways of its implementation in national realities. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (2), 284–288. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-55>
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2023). *The State of Food and Agriculture 2023: Revealing the true cost of food to transform agrifood systems*. FAO. <https://www.fao.org/publications/sofa>
3. Holoborodko, T., Zavada, O., Yolkin, A., & Miroshnichenko, O. (2023). Adaptive management of land use efficiency of agricultural enterprises under the conditions of digitalization and logistics threats. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (3), 29–36. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-5>
4. Kalinichenko, V. (2023). Study of agricultural product markets in the management system of agricultural enterprises specialization. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (3), 24–29. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-4>
5. Khanna, M. (2021). Digital transformation of the agricultural sector: Pathways, drivers and policy implications. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(4), 1221–1242. <https://doi.org/10.1002/aep.13103>
6. Kucher, L., Kucher, A., Khareba, V., Demydchuk, L., & Skhidnytska, H. (2023). Development of innovation activities of agrarian enterprises: Towards Agribusiness 4.0. *Agricultural and Resource Economics*, 9(4), 252–286. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11>
7. Nehrey, M. (2023). Digital transformation of the agricultural sector: Prospects, challenges and solutions. *Scientific Papers NaUKMA. Economics*, 8(1), 94–100. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>

8. Oliinyk, A., Sakhatskyi, M., & Bolshakova, Y. (2023). Safe management of land-resource potential of agricultural enterprises when implementing innovative strategies. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(4), 13. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.13>

9. Panchenko, V N., Viunyk, O., Androshchuk I., Guk, O. Methodological approach to the implementation of planning in the management system of innovative and production activities of enterprises for the sustainable economic development of the region. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 8, pp. 2385-2392. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170805>.

10. Panchenko, V., Ivanova, R., Viunyk, O., Androshchuk I.O., Guk, O. Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. *Journal of Business Economics and Management*, 23(5), 1155–1169. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17804>.

11. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 2011. May. 145 с.

12. Ritson N. Strategic management. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. 52 p.

13. Stensaker I.G. A Change in Plans: A Sensemaking Perspective on Strategy Implementation. Dissertation Department of Strategy and Management. Norwegian School of Economics and Business Administration. 2002. P. 213-217.

14. Андрощук І., Чабанюк Є. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, Вип. 9 (42). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 260-271.

15. Андрощук І.О., Рябоволик Т.Ф., Рябоволик Ю.В. Роль аграрного сектору економіки в забезпеченні продовольчої безпеки України та світу. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* Випуск 45/2022. С. 10-14.

16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page> (дата звернення: 10.11.2025).

17. Державна служба статистики України. (2024). Сільське господарство України: Статистичний збірник. Київ: Держстат України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

18. Кудлай В. Г. Економіка і організація агробізнесу: практикум / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; В. Г. Кудлай. Київ : КНЕУ, 2020. – 211 с

19. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навчальний посібник. 2-ге видання / Е.В. Левицька. - Львів : Новий Світ-2000, 2020. – 174 с.

20. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця, 2020. 284 с

21. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. - 224 с.

22. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>

23. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с 5. Похибки мислення, або чому ми приймаємо неправильні рішення. URL: <http://www.management.com.ua/notes/bad-decisions.html>

24. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 16.11.2025).

25. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 р. № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 20.10.2025)

26. Рябоволик, Т., & Андрощук, І. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого

менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. Економічний простір, (189), 390-395. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-68>

27. Стоноженко Р., Андрощук І. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. Центральнорукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. Вип. 8 (41). С. 252-259.

28. Стоноженко Р., & Андрощук, І. (2024). Ключові виклики у сфері функціонування підприємств агропромислового комплексу України в контексті досягнення цілей економічної інтеграції на засадах сталості та інноваційності. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-176>

29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

30. СФГ «Галина». URL: <https://opendatabot.ua/c/30685697?from=search> (дата звернення: 10.11.2025).

31. Федірець, О. В., Броварець, О. О., & Грабовський, Д. О. (2024). Адаптивний механізм розвитку агропродовольчої сфери в умовах глобалізації, інтелектуалізації суспільства та управління змінами. Український журнал прикладної економіки та техніки, 9(2), 273–277. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-47>

32. Черних, О. І. (2024). Методичні підходи до адаптивного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. Journal of Innovations and Sustainability, 8(4), 11. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.11>