МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФГ «МОШУРІВСЬКЕ» М. ТАЛЬНЕ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав: студент 4 курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ТУРЧЕНЮК Владислав Андрійович

Керівник: к.е.н., доцент
ЖМУДЕНКО Вікторія Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «МОШУРІВСЬКЕ»	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФГ «МОШУРІВСЬКЕ»	36
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування ефективних адаптивних систем управління аграрними підприємствами в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, посилення конкуренції на аграрних ринках, нестабільності економічної ситуації та впливу природно-кліматичних і геополітичних чинників. У сучасних умовах господарювання традиційні підходи до управління не забезпечують належного рівня гнучкості та оперативності прийняття управлінських рішень, що знижує конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору.

Проблеми адаптації систем управління підприємствами досліджувалися у працях багатьох науковців, серед яких варто відзначити П. Друкер, І. Ансофф, Г. Мінцберг та інші. Разом з тим, питання формування адаптивної системи управління саме в умовах функціонування малих і середніх аграрних підприємств потребують подальшого поглиблення та практичної конкретизації.

Метою роботи є обґрунтування напрямів формування адаптивної системи управління ФГ «Мошурівське» в умовах змін зовнішнього середовища.

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення таких завдань:

– розглянути теоретичні основи формування адаптивних систем управління підприємством;

– визначити сутність та особливості адаптації системи управління в аграрному секторі;

– дослідити фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність аграрного підприємства;

– проаналізувати сучасний стан системи управління ФГ «Мошурівське»;

– оцінити ефективність функціонування управлінської системи підприємства;

– виявити основні проблеми та обмеження в процесі адаптації системи управління;

– обґрунтувати напрями вдосконалення адаптивної системи управління підприємством;

– запропонувати практичні заходи щодо підвищення ефективності управлінських рішень.

Об’єктом дослідження є процеси управління діяльністю аграрних підприємств в умовах змін зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування адаптивної системи управління аграрним підприємством.

Базою дослідження є фермерське господарство «Мошурівське» м. Тальне Черкаської області.

У процесі виконання дипломної роботи було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Для аналізу теоретичних засад адаптивного управління застосовано методи системного підходу, узагальнення та порівняння. При оцінці діяльності ФГ «Мошурівське» використано методи економічного аналізу, статистичного аналізу та групування показників.

Практична значущість роботи полягає в розробці та обґрунтуванні напрямів удосконалення адаптивної системи управління ФГ «Мошурівське», які можуть бути використані у діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управлінських рішень, оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища та зміцнення конкурентних позицій. Запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути впроваджені в управлінську практику господарства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Поступове формування та утвердження ринкових засад господарювання в Україні зумовлює об'єктивну необхідність безперервного удосконалення систем управління суб'єктів господарювання. У сучасних умовах розвитку національної економіки спостерігається зростання частки збиткових і фінансово неспроможних підприємств, що свідчить про недостатню ефективність, інерційність та обмежену адаптивність наявних управлінських моделей.

Водночас значна поширеність інтуїтивного стилю управління, який не базується на системному аналізі та прогнозуванні, істотно знижує здатність менеджменту своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема адаптації системи управління аграрних підприємств до динамічних умов зовнішнього середовища.

Підвищена значущість зазначеного питання зумовлена специфікою аграрного сектору економіки, який характеризується високим рівнем залежності від впливу зовнішніх чинників. До них, зокрема, належать коливання валютного курсу, особливості державної аграрної політики та регуляторного середовища, рівень доступності сучасних технологій та інновацій, природно-кліматичні умови, а також кон'юнктура внутрішніх і зовнішніх ринків. Сукупна дія зазначених факторів висуває підвищені вимоги до системного моніторингу зовнішнього середовища та здатності управлінських систем оперативно реагувати на його зміни шляхом відповідного коригування параметрів функціонування підприємства [27].

Таким чином, адаптація системи управління аграрним підприємством до викликів зовнішнього середовища повинна розглядатися як безперервний, цілеспрямований процес, що охоплює збір, обробку та інтерпретацію

інформації про зміни умов господарювання, перегляд стратегічних орієнтирів, а також коригування організаційної структури, методів і інструментів управлінського впливу.

Для більш глибокого розкриття сутності цього процесу доцільним є узагальнення існуючих наукових підходів до трактування поняття «адаптація підприємства», результати якого наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи вчених до визначення адаптації підприємства

Автор	Визначення
С. Ареф'єв	«це процес розробки і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища»
Т. Балановська, О. Гогуля, 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 зовнішнього 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»

Адаптація системи управління аграрного підприємства до викликів зовнішнього середовища має безперервний і динамічний характер. Вона може реалізовуватися як у формі свідомих, цілеспрямованих управлінських дій вищого менеджменту, так і у вигляді реактивних, фрагментарних заходів, що виникають як відповідь на вже відбулися зміни у зовнішньому середовищі [11]. З огляду на те, що ринкова кон'юнктура перебуває у стані постійних коливань і невизначеності, більшість управлінських рішень прямо або опосередковано формується під впливом зовнішніх факторів.

У цьому контексті доцільним є поділ адаптаційних дій підприємства на активні та пасивні, що схематично представлено на рис. 1.1.

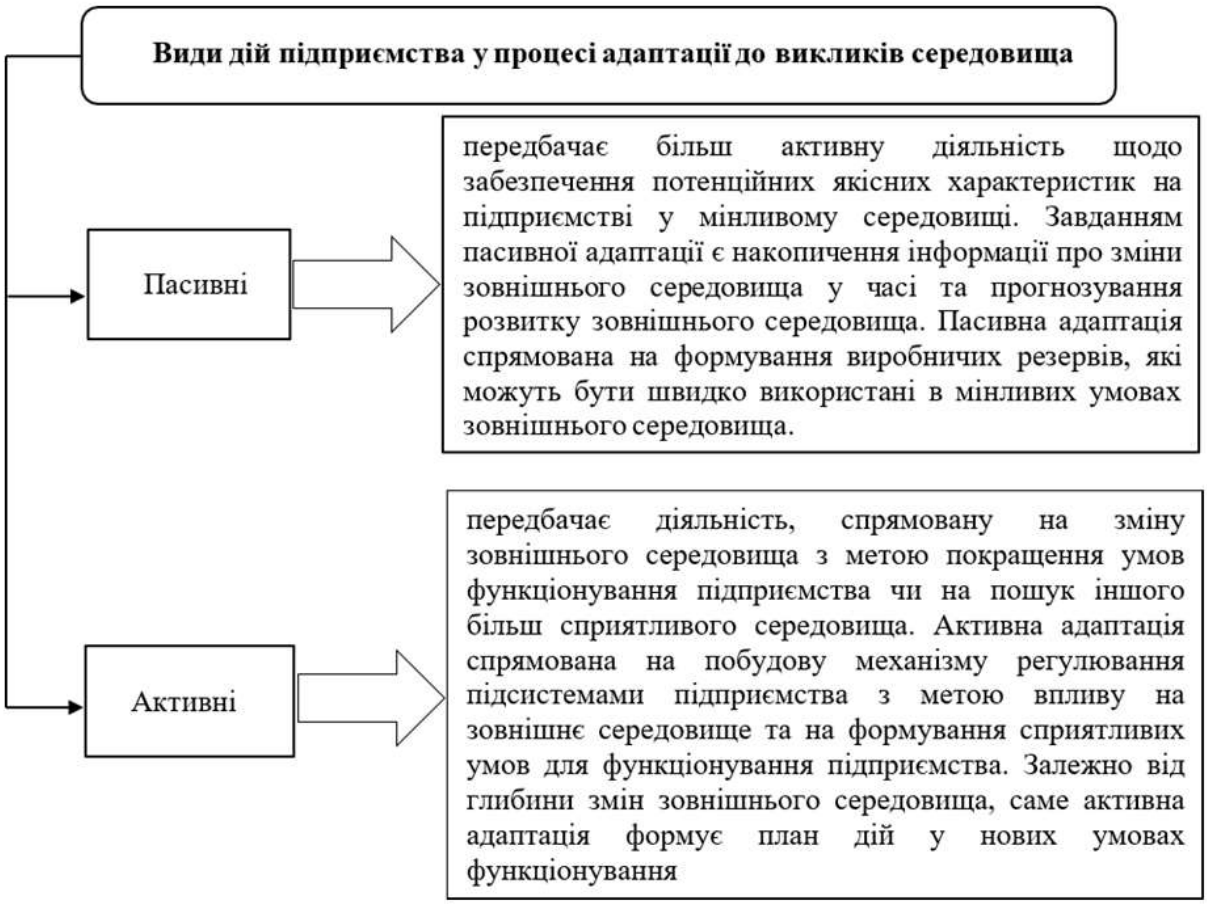


Рисунок 1.1. Види адаптаційних заходів підприємства щодо викликів середовища [13]

Аграрні підприємства, прагнучи забезпечити ефективність господарської діяльності та досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей, змушені формувати проактивну модель поведінки в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Йдеться не лише про забезпечення стійкості функціонування в умовах невизначеності, а й про свідоме впровадження активних управлінських дій у процесі адаптації до змін зовнішніх факторів. Саме активна позиція підприємства створює передумови для своєчасного реагування на виклики середовища, коригування параметрів внутрішньої системи управління та трансформації зовнішніх загроз у потенційні можливості розвитку.

На думку Ольхович М. В., активна адаптація повинна ґрунтуватися на використанні внутрішнього потенціалу підприємства та цілеспрямованому формуванні конкурентних переваг відповідно до можливостей зовнішнього середовища. Важливу роль при цьому відіграє широке застосування інноваційних технологій у всіх функціональних сферах діяльності підприємства, зокрема у виробничій, фінансовій, маркетинговій та управлінській [25].

До основних складових процесу адаптації системи управління підприємством належать [25]:

– ефективне управління потоками ресурсів;

– раціональне використання виробничого потенціалу;

– адаптація управлінських рішень з метою формування та зміцнення конкурентних переваг;

– розвиток і активізація міжнародного товарообміну;

– забезпечення та регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– формування та впровадження адаптивної системи управління підприємством.

У контексті адаптації системи управління аграрного підприємства до змін зовнішнього середовища зазвичай виокремлюють три взаємопов’язані напрями: соціальний, науково-технічний та адміністративний.

Соціальна адаптація системи управління передбачає здатність підприємства враховувати зміни у соціальному середовищі, особливості поведінки персоналу, очікування стейкхолдерів та суспільства загалом під час прийняття управлінських рішень, а також забезпечувати відповідність управлінських практик сучасним соціально-економічним умовам [19].

Науково-технічна адаптація передбачає орієнтацію підприємства на досягнення результатів науково-технічного прогресу, впровадження інноваційних технологій, а також застосування сучасних методів організації виробництва й управління. В умовах розвитку аграрного сектору цей напрям

набуває особливої значущості, оскільки аграрні підприємства потребують систематичного оновлення основних засобів та впровадження високоефективних технологій виробництва. Це, у свою чергу, сприяє зниженню матеріаломісткості, підвищенню врожайності сільськогосподарських культур і поліпшенню якісних характеристик продукції.

Третім стратегічно важливим видом є адміністративна адаптація, яку доцільно розглядати як відповідність організаційних форм і методів управління вимогам управлінського процесу, що проявляється через стиль керівництва, рівень автономії структурних підрозділів та ступінь делегування повноважень і відповідальності. У цьому контексті ключового значення набуває гнучкість організаційної структури підприємства, перерозподіл управлінських функцій, а також трансформація форм координації та контролю відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища [21].

У стратегічному вимірі завдання адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів зовнішнього середовища полягають у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг, збереженні або розширенні ринкової частки, формуванні партнерських взаємовідносин між підприємством і суспільством, підвищенні інвестиційної та кредитної привабливості, а також підтриманні стабільного рівня конкурентоспроможності та повному, своєчасному й якісному задоволенні потреб споживачів [26].

Водночас виклики зовнішнього середовища обумовлюють необхідність оперативного реагування на зміни ринкової кон’юнктури та адаптації виробничої програми до структури й динаміки споживчого попиту. Специфіка аграрного виробництва, зокрема обмежені можливості швидкої зміни асортименту продукції у короткостроковому періоді, зумовлює пошук альтернативних напрямів адаптації. До них належать вихід на нові ринки зі схожими потребами, виявлення та мобілізація внутрішніх резервів,

оптимізація ресурсного забезпечення виробництва, а також удосконалення організаційної структури підприємства.



Рис. 1.2. Загальний експорт аграрної продукції у 2025 році

Крім того, важливим завданням є забезпечення узгодженості між поточними результатами діяльності та довгостроковими цілями розвитку, що передбачає послідовний перехід від формування управлінських припущень до розроблення стратегічних орієнтирів і конкретних тактичних заходів з урахуванням реального стану ринкового середовища [20].

Отже, сучасні аграрні підприємства повинні забезпечувати безперервний процес адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища, що зумовлено високим рівнем невизначеності та турбулентності ринкових умов.

Узагалі процес адаптації доцільно розглядати як послідовність взаємопов’язаних етапів, структурна схема наведена на рис. 1.3.

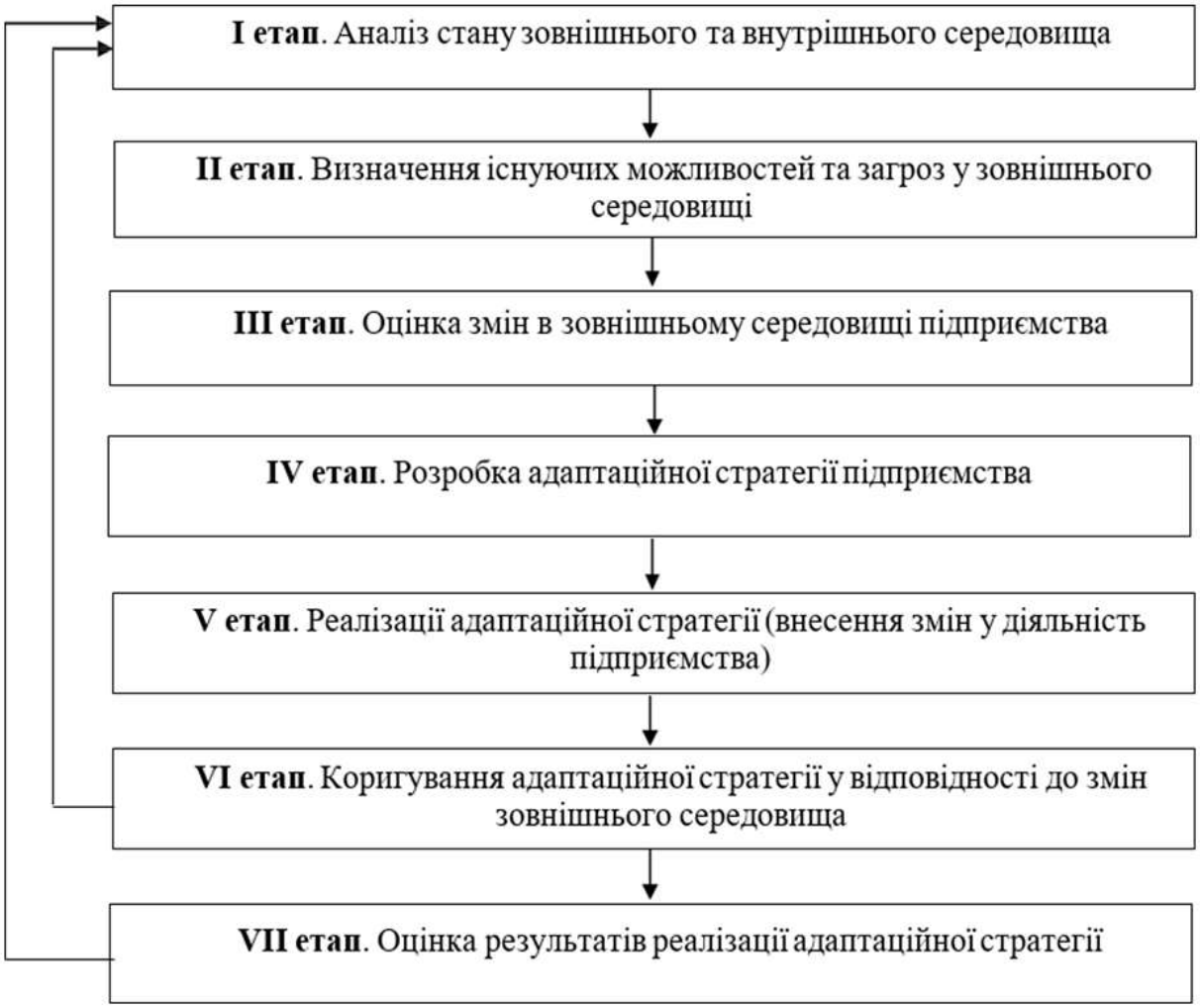


Рисунок 1.3. Процес адаптації системи управління сільськогосподарського підприємства до викликів середовища

Основою ефективної адаптації системи управління аграрного підприємства до змін зовнішнього середовища є належний рівень інформаційного забезпечення. Саме воно створює передумови для своєчасного отримання релевантної та достовірної інформації про стан середовища функціонування, ідентифікації наявних загроз і можливостей, а також обґрунтованого коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішніх умов.

З метою підвищення якості інформаційного забезпечення вітчизняні аграрні підприємства активно впроваджують сучасні інформаційні технології. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дає змогу автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, формувати

аналітичну звітність, а також здійснювати моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. На сучасному ринку представлений широкий спектр програмних рішень, які можуть інтегруватися в систему управління аграрного підприємства залежно від його розміру, специфіки діяльності та потреб [14].

Усі рівні адаптації системи управління підпорядковані єдиній стратегічній меті – забезпеченню досягнення цілей розвитку підприємства. При цьому ієрархічна побудова процесу передбачає, що кожен наступний рівень адаптаційних заходів активується лише за умови недостатньої результативності інструментів попереднього рівня. Загалом управління адаптаційними процесами полягає у цілеспрямованій зміні параметрів і структури об’єкта управління шляхом вибору та реалізації відповідного алгоритму адаптації, що здійснюється у межах ієрархічної системи управління [27].

Водночас наявні підходи, які базуються переважно на аналізі окремих фінансових індикаторів діяльності підприємства, є недостатніми для повноцінного забезпечення адаптаційних процесів. У зв’язку з цим реалізацію механізму адаптації доцільно здійснювати на основі комплексного організаційно-методичного забезпечення.

З організаційного боку такий механізм має передбачати сформовану систему взаємозв’язків між суб’єктами управлінського процесу, що забезпечує оперативне узгодження та коригування їхніх дій, а також інтеграцію елементів адаптивного управління на всіх рівнях оновленої організаційної структури підприємства. З методичного боку він повинен включати сукупність методик (зокрема, моніторингу зовнішнього середовища та діагностики внутрішнього стану підприємства), а також інструкцій, регламентів, положень і інших нормативно-методичних документів, що визначають порядок здійснення аналітичних та управлінських процедур.

Управління процесами адаптації аграрного підприємства доцільно розглядати як комплексну систему, що охоплює три взаємопов'язані складові [20]. Першою є діагностика та аналіз внутрішнього середовища підприємства. Другою складовою виступає моніторинг і оцінювання зовнішнього середовища із застосуванням інструментів PEST-аналізу та моделі «п'яти сил» М. Портера. Третя складова передбачає відбір оптимальних стратегічних альтернатив розвитку на основі використання SWOT-аналізу. Завершальним етапом даного процесу є формування комплексу практичних заходів щодо адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Діагностика та аналіз внутрішнього середовища (перша складова) ґрунтуються на реалізації базових функцій управління та спрямовані на формування такої організації діяльності підприємства, яка забезпечує максимально ефективне використання його ресурсного потенціалу. Даний процес доцільно реалізовувати за восьмиетапною послідовністю [20].

Організаційно-підготовчий етап передбачає формування робочої групи з числа провідних фахівців підприємства, а за необхідності – залучення зовнішніх експертів.

Етап підбору методичного забезпечення полягає у визначенні та узгодженні очікуваних результатів із відповідними методами діагностики, а також у відборі й обґрунтуванні інструментарію аналізу за встановленими критеріями.

Етап збору та обробки інформації охоплює систематизацію внутрішніх нормативних документів, інструкцій, регламентів, стандартів, а також узагальнення накопиченого практичного досвіду діяльності підприємства.

Етап моделювання на основі корпоративної інформаційної системи передбачає побудову аналітичних моделей, що відображають ключові процеси та взаємозв'язки у межах підприємства.

Діагностичне обстеження спрямоване на виявлення проблемних зон, визначення їхніх причин та симптомів прояву.

Етап верифікації результатів полягає у перевірці достовірності, узгодженості та логічної обґрунтованості отриманих висновків.

Розробка рекомендацій передбачає формування комплексу управлінських пропозицій щодо усунення виявлених недоліків та реалізації наявних резервів підвищення ефективності.

Завершальний етап – підготовка звіту полягає у систематизації результатів діагностики та оформленні їх у вигляді аналітичного документа для керівництва підприємства.

Для забезпечення ефективного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища (друга складова) доцільним є застосування інструментарію PEST-аналізу, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів макросередовища на діяльність підприємства. Для аналізу мікросередовища, рівня конкурентного тиску та галузевих позицій підприємства доцільно використовувати модель «п’яти сил» М. Портера.

Третя складова передбачає застосування SWOT-аналізу та формування матриці стратегічних альтернатив, що забезпечує вибір оптимального сценарію розвитку шляхом зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, а також оцінювання різних комбінацій стратегічних рішень [20].

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища підприємства не можуть обмежуватися використанням стандартних управлінських рішень. Ефективне розв’язання поточних проблем потребує формування адаптованого комплексу заходів, що враховує специфіку конкретної ситуації. Своєчасне реагування на зміни конкурентного середовища та забезпечення стратегічної гнучкості досягається шляхом впровадження системи раннього виявлення можливих сценаріїв розвитку подій на основі визначеного набору індикаторів.

Розроблення процесу адаптації системи управління аграрного підприємства до викликів зовнішнього середовища потребує від

управлінського персоналу глибокого розуміння поточної ринкової ситуації та комплексного врахування впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Реалізація такого підходу має ґрунтуватися на достовірному, своєчасному та системному інформаційному забезпеченні. Узагальнюючи, етапи реалізації методичного підходу до управління процесами адаптації аграрного підприємства доцільно згрупувати у чотири послідовні блоки:

– прогнозування місткості ринку та ключових ризиків господарської діяльності;

– аналіз ефективності бізнес-процесів власного підприємства та основних конкурентів;

– інтегральна оцінка поточної ринкової кон'юнктури;

– прийняття управлінських рішень і формування стратегії розвитку підприємства.

Водночас принципово важливим є чітке розмежування процесу адаптації та поточної операційної діяльності підприємства. Основною функцією фахівців, відповідальних за адаптаційні процеси, є формування та реалізація стратегічних управлінських рішень на основі систематичного моніторингу зовнішнього середовища, діагностики внутрішнього стану підприємства, а також аналізу ринкових тенденцій у коротко- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, досягнення стійких конкурентних позицій аграрного підприємства в умовах сучасної турбулентності можливе лише за умови безперервного процесу адаптації до змін зовнішнього середовища. Оскільки більшість зовнішніх факторів є неконтрольованими з боку підприємства, воно повинно розвивати здатність до швидкого та гнучкого реагування на їх вплив.

Процес адаптації системи управління доцільно розглядати як послідовність семи взаємопов'язаних етапів: аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; оцінювання характеру й масштабів змін у зовнішньому середовищі; ідентифікація можливостей і потенційних

загроз; розроблення адаптаційної стратегії; її реалізація шляхом трансформації діяльності підприємства; оцінювання результатів упровадження; а також коригування адаптаційної стратегії з урахуванням нових змін у зовнішньому середовищі.

Послідовна реалізація зазначених етапів забезпечує здатність аграрних підприємств до безперервного пристосування до трансформацій зовнішнього середовища та ефективного реагування на широкий спектр загроз. У подальшому доцільно зосередити увагу на характеристиці конкретних інструментів і способів адаптації системи управління до визначених викликів.

Водночас основою ефективної адаптації системи управління аграрного підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища є безперервний моніторинг трансформацій у зовнішньому оточенні.

Сфера макросередовища охоплює широкий спектр детермінант, однак у узагальненому вигляді їх доцільно згрупувати у чотири основні блоки: економічні, технологічні, політичні та соціальні фактори, структура яких наведена на рис. 1.4.

Усі зазначені групи чинників мають критичне значення для забезпечення життєздатності та розвитку підприємства. Водночас їхній вплив може мати різноспрямований характер залежно від специфіки окремого суб’єкта господарювання. Зокрема, поява нових технологій може призводити до втрати конкурентних позицій підприємствами, які не мають достатнього фінансового, кадрового чи інноваційного потенціалу для їх упровадження, тоді як інші суб’єкти, за наявності необхідних ресурсів, отримують додаткові конкурентні переваги та використовують інновації як інструмент посилення ринкових позицій. Аналогічно, інші фактори зовнішнього середовища можуть одночасно мати як стимулюючий, так і деструктивний вплив на діяльність підприємств [23].

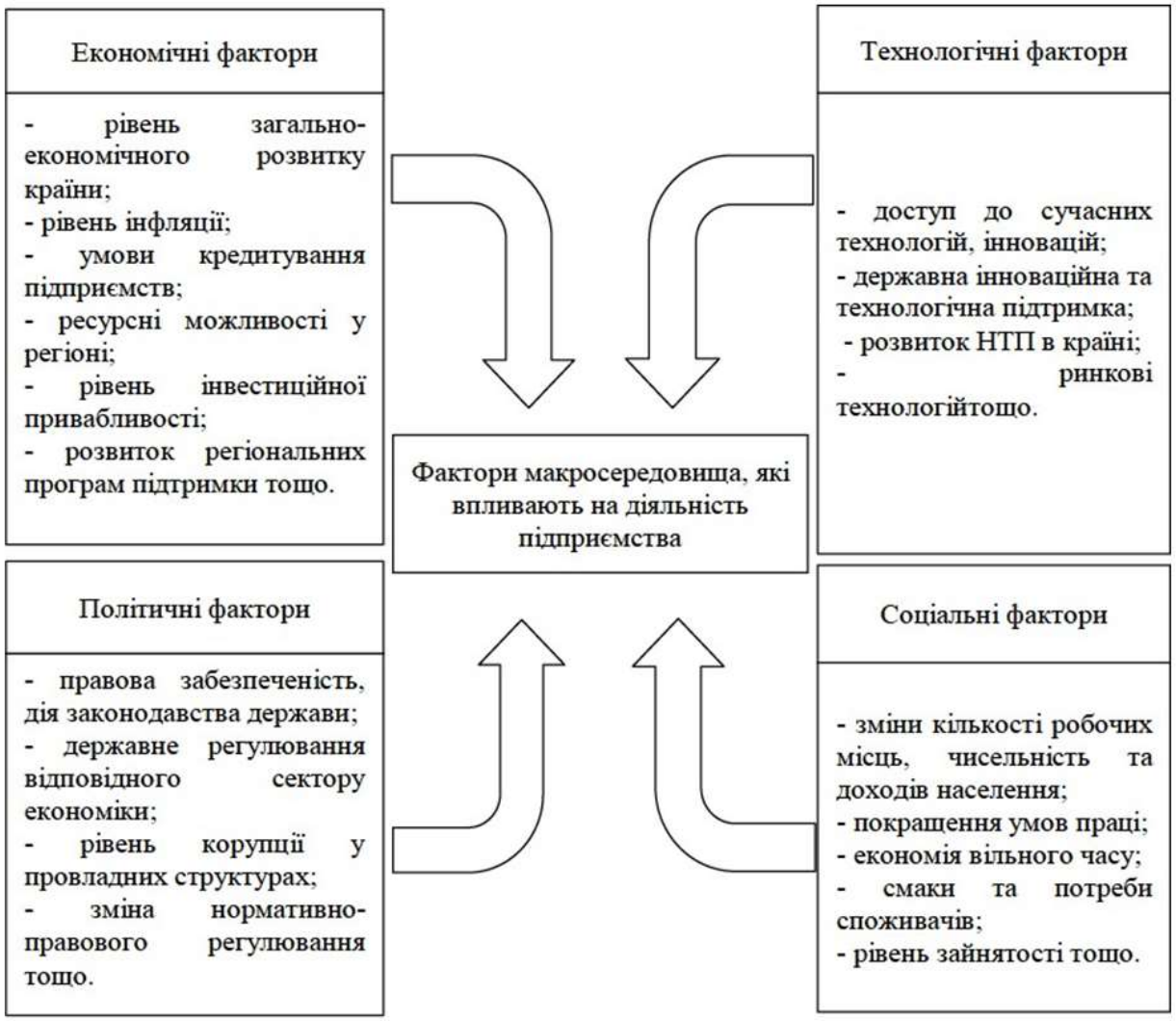


Рисунок 1.4. Ключові фактори зовнішнього макросередовища діяльності аграрного підприємства [23]

Підприємства аграрного сектору України є чутливими до впливу широкого спектра зовнішніх факторів.

Зокрема, державне регулювання та нормативно-правове забезпечення безпосередньо визначають умови функціонування галузей, формуючи «правила гри» на ринку. При цьому державна політика може змінюватися доволі швидко, що підвищує залежність підприємств від політичних рішень. До таких впливів належать як ризики, пов’язані з можливими корупційними проявами, так і дія конкретних нормативно-правових актів – трудового законодавства, торговельних обмежень, тарифної політики, а також загальний рівень політичної стабільності в країні.



Рисунок 1.5. Основні виклики аграрного сектору України [23]

В таких умовах аграрні підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг трансформацій зовнішнього середовища та своєчасно коригувати власну поведінку, що можливе лише за умови використання спеціальних методів оцінювання впливу зовнішніх факторів на систему управління підприємством. Основні з таких методів наведено на рис. 1.6.

Одним із найпоширеніших і водночас дієвих інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який використовується для комплексної оцінки впливу макрофакторів на діяльність підприємства.



Рисунок 1.6. Методи оцінки впливу зовнішнього середовища на управління підприємством [31]

Відповідно до своєї структури, PEST-аналіз передбачає врахування чотирьох основних груп факторів макросередовища:

P (Political) – політичні;

E (Economic) – економічні;

S (Social) – соціальні;

T (Technological) – технологічні.

Наступним важливим інструментом є SWOT-аналіз, який охоплює як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Його сутність полягає у виявленні можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), що формуються під впливом зовнішніх чинників, а також сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства. Порівняння внутрішніх характеристик із зовнішніми умовами створює аналітичну основу для вибору оптимальної ринкової стратегії та визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства [3].

Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера [11], ключовий вплив на результати діяльності підприємства здійснюють п'ять основних груп факторів:

- діючі конкуренти в галузі;
- постачальники ресурсів;
- товари-замінники;
- споживачі продукції;
- потенційні нові конкуренти.

Відповідно до зазначеного підходу, підприємству доцільно сформувати перелік основних постачальників, споживачів, товарів-замінників, а також існуючих і потенційних конкурентів та здійснити оцінювання інтенсивності їхнього впливу на систему управління. Наприклад, у випадку, коли продукція підприємства є унікальною і на ринку відсутні доступні замінники, загроза з боку товарів-замінників суттєво знижується або практично нівелюється.

Окрему групу інструментів оцінювання впливу зовнішнього середовища на систему управління становлять економіко-математичні методи, які належать до сучасних аналітичних підходів. Вони базуються на використанні спеціалізованого програмного забезпечення (зокрема MS Excel та інших аналітичних платформ) і дозволяють здійснювати кількісну оцінку впливу окремих зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства.

Як свідчить проведений аналіз, кожен із розглянутих методів оцінювання зовнішнього середовища характеризується як певними перевагами, так і обмеженнями у застосуванні. У зв’язку з цим у науковій літературі переважає підхід, відповідно до якого доцільним є використання комплексної методології, що передбачає одночасне застосування декількох взаємодоповнювальних інструментів аналізу

Отже, сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та динамізму, що зумовлює необхідність застосування гнучких і проактивних підходів до управління. Адаптація системи управління визначається як безперервний процес пристосування внутрішнього середовища підприємства до змін зовнішніх факторів, що охоплює соціальну, науково-технічну, адміністративну та економічну складові. Важливу роль у цьому процесі відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення, моніторинг зовнішнього середовища та діагностика внутрішнього стану підприємства. Загалом адаптивна система управління має забезпечувати своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «МОШУРІВСЬКЕ»

Фермерське господарство «Мошурівське» здійснює свою діяльність у Звенигородському районі Черкаської області. Дане підприємство функціонує у сфері сільського господарства та спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур.

Фермерське господарство «Мошурівське» є суб'єктом господарювання приватної форми власності та діє на основі чинного законодавства України. Організаційно-правова форма підприємства – фермерське господарство. Основна інформація про юридичну особу наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 2.1

Детальна інформація про юридичну особу (ФГ «Мошурівське»)

Повне найменування юридичної особи	Фермерське господарство «Мошурівське»
Скорочена назва	ФГ «Мошурівське»
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Код ЄДРПОУ	36780319
Дані про розмір статутного капіталу	1 200,00 грн.
Місцезнаходження	Черкаська область, Звенигородський район, с. Мошурів
Види діяльності	Вирощування зернових та технічних культур, допоміжна діяльність у сільському господарстві

Фермерське господарство «Мошурівське» було створене з метою здійснення підприємницької діяльності у сфері аграрного виробництва, забезпечення ефективного використання земельних ресурсів та отримання прибутку. У процесі свого розвитку господарство поступово розширювало площі оброблюваних земель, удосконалювало матеріально-технічну базу та впроваджувало сучасні технології вирощування сільськогосподарських культур.

Історія розвитку підприємства характеризується стабільним зростанням обсягів виробництва, підвищенням продуктивності праці та впровадженням нових агротехнологій. Особливу увагу керівництво господарства приділяє ефективному управлінню ресурсами, оптимізації виробничих процесів та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Відповідно до положень Статуту ФГ «Мошурівське», загальне керівництво діяльністю господарства здійснює його голова, на якого покладено відповідальність за результати функціонування підприємства перед органами державної влади, контрагентами, установами, організаціями, а також споживачами продукції та їх об'єднаннями. Керівник виступає офіційним представником господарства у взаємовідносинах із зовнішніми суб'єктами, забезпечує укладання договорів, прийняття управлінських рішень та виконання інших правочинів у межах чинного законодавства України, що безпосередньо впливають на ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

За потреби забезпечення безперервності виробничих процесів або підвищення оперативності управління голова господарства може передавати окремі управлінські функції членам фермерського господарства чи працівникам, які виконують свої обов'язки на підставі трудового договору. Делегування повноважень сприяє підвищенню адаптивності системи управління та забезпечує своєчасне реагування на зміни умов функціонування підприємства.

Система управління ФГ «Мошурівське» представлена сукупністю посадових осіб, які здійснюють виконання управлінських функцій у різних напрямах діяльності господарства. Їхня робота охоплює планування та організацію виробничих процесів, ведення бухгалтерського обліку, матеріально-технічне забезпечення, реалізацію продукції, управління персоналом та інші види діяльності. Взаємозв'язок між окремими елементами управлінської системи формує організаційну структуру підприємства, представлену на рисунку 2.1, яка визначає розподіл

функціональних обов’язків, рівнів відповідальності та каналів передачі управлінської інформації.



Рисунок 2.1 Структура управління ФГ «Мошурівське»

Оскільки земельні ресурси становлять основу виробничого потенціалу ФГ «Мошурівське», важливим етапом дослідження є оцінювання складу та структури земельних угідь господарства. Аналіз земельного фонду дає змогу визначити особливості землекористування та рівень забезпеченості підприємства основним засобом аграрного виробництва. Узагальнені результати проведеного аналізу наведено в таблиці 2.2.

Вивчення показників, наведених у таблиці 2.2, дає підстави стверджувати, що основу земельного фонду ФГ «Мошурівське» становлять сільськогосподарські угіддя, представлені ріллею та пасовищами.

Протягом 2023–2025 рр. спостерігалася тенденція до незначного збільшення площі земельного банку господарства.

Таблиця 2.2

Оцінка складу і використання земельних ресурсів

ФГ «Мошурівське»

Показники	2023		2024		2025		2025/ 2023 у %
	га	%	га	%	га	%	
Площа земельних ресурсів	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	-	-

Так, якщо у 2023 році загальна земельна площа складала 1645 га, то у 2024-2025 роках вона досягла 1650 га. Водночас площа сільськогосподарських угідь зросла з 1610 до 1611 га. Переважну частину земельних ресурсів займає рілля, частка якої в структурі угідь є домінуючою, що свідчить про високий рівень залучення земель до сільськогосподарського використання.

Поряд із цим відбулося збільшення площі пасовищ із 35 га у 2023 році до 39 га у 2024-2025 роках. Такі зміни характеризують позитивну динаміку розвитку ресурсного потенціалу підприємства та свідчать про прагнення господарства забезпечити раціональне використання земельних ресурсів, підтримуючи належний рівень кормової бази для потреб виробництва.

Зважаючи на визначальну роль структури земельних ресурсів у формуванні виробничої спеціалізації та результативності господарської діяльності, важливого значення набуває дослідження складу й структури посівних площ ФГ «Мошурівське». Результати відповідного аналізу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та структура посівних площ ФГ «Мошурівське», га

Посівні площі	2023		2024		2025		2025/2023 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

У досліджуваному періоді спостерігається тенденція до збільшення площ, відведених під зернові культури. Їх розмір зріс із 1035 га, або 64,3 % загальної посівної площі, у 2023 році до 1080 га, або 67,0 %, у 2025 році. Така динаміка свідчить про поглиблення зернового напряму спеціалізації господарства та зростання його орієнтації на виробництво товарного зерна.

У межах групи зернових культур відбулося розширення посівів озимої пшениці з 615 до 640 га, що становить приріст 25 га або близько 4,1 %. Ще більш суттєве збільшення зафіксовано щодо кукурудзи на зерно, площа якої зросла з 204 до 250 га, тобто на 46 га або приблизно на 22,5 %. Водночас площі посівів озимого ячменю скоротилися з 216 до 190 га, або на 26 га (близько 12,0 %). Такий перерозподіл земельних ресурсів може бути пов'язаний із прагненням господарства підвищити економічну ефективність

виробництва шляхом збільшення частки культур із вищими показниками прибутковості та стабільнішим попитом на ринку.

У процесі здійснення господарської діяльності ФГ «Мошурівське» переважно застосовує адаптивний підхід до управління, орієнтований на врахування змін у зовнішньому середовищі та своєчасне коригування управлінських дій відповідно до наявних тенденцій і прогнозів. Проте проведене дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів, які знижують ефективність адаптаційних процесів у господарстві.

Одним із найбільш вагомих обмежень є недостатній рівень використання сучасних цифрових технологій та спеціалізованого програмного забезпечення для інформаційного забезпечення управління. Відсутність автоматизованих систем збору, накопичення та аналітичної обробки даних зумовлює необхідність виконання значної частини відповідних операцій у ручному режимі.

За таких умов керівництво підприємства змушене самостійно здійснювати моніторинг факторів зовнішнього середовища, накопичувати інформаційні ресурси та проводити їх аналіз. Це, своєю чергою, призводить до збільшення часових витрат на підготовку управлінських рішень, а також підвищує ймовірність використання неповної або недостатньо актуальної інформації. Обмежені можливості обробки значних масивів даних негативно впливають на оперативність реагування на зміни та знижують якість управлінських рішень.

Результати дослідження свідчать, що середовище функціонування ФГ «Мошурівське» характеризується високим рівнем мінливості, невизначеності та ризикованості. Поряд із традиційними для аграрного виробництва чинниками впливу, такими як погодно-кліматичні умови та коливання ринкових цін на сільськогосподарську продукцію і виробничі ресурси, суттєвого значення набувають нові фактори зовнішнього впливу. До них належать трансформації нормативно-правового регулювання, ускладнення

логістичних процесів, наслідки воєнних дій та посилення конкурентної боротьби на аграрному ринку.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових показників ФГ «Мошурівське»

Показник	2023р.	2024р.	2025р.
1.Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12500	14800	17200
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9300	10900	12400
3. Середньорічна чисельність працівників, осіб	18	20	22
4. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	8400	9100	10300
5. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	5200	6000	7100

Дані таблиці 2.4 свідчать про позитивну динаміку основних фінансових показників діяльності фермерського господарства «Мошурівське» протягом 2023-2025 років. Зокрема, спостерігається поступове зростання чистого доходу від реалізації продукції, що пов’язано зі збільшенням обсягів виробництва та підвищенням ефективності господарювання. Водночас зростає і собівартість реалізованої продукції, що зумовлено підвищенням цін на матеріальні ресурси, паливо та інші виробничі витрати. Незважаючи на це, темпи зростання доходу перевищують темпи зростання витрат, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Середньорічна чисельність працівників має тенденцію до збільшення, що свідчить про розширення масштабів діяльності господарства. Також спостерігається зростання вартості основних виробничих фондів, що є результатом оновлення техніки та обладнання. Збільшення середньорічної вартості оборотних коштів вказує на розширення виробничої діяльності та зростання потреби у фінансових ресурсах для забезпечення безперервного процесу виробництва.

Отже, загалом діяльність ФГ «Мошурівське» характеризується стабільним розвитком та позитивною динамікою основних економічних показників.

Види операційної діяльності ФГ «Мошурівське» охоплюють:

виробничу – безпосереднє вирощування сільськогосподарських культур і обробка ґрунту;

логістичну – транспортування та зберігання продукції;

сервісну – надання внутрішніх послуг із догляду за культурами, агротехнічна підтримка та обслуговування техніки.

Операційний цикл фермерського господарства «Мошурівське» охоплює весь процес виробництва сільськогосподарської продукції – від підготовки ґрунту до доставки готової продукції споживачеві. Послідовність виконання основних операцій виглядає наступним чином:

Ресурсне забезпечення є ключовим фактором ефективності операційної діяльності ФГ «Мошурівське». В таблиці 2.5 наведено основні показники ресурсного забезпечення за останні три роки.

Таблиця 2.5

Характеристика ресурсного забезпечення ФГ «Мошурівське»

Показник	2023 р.	2024р.	2025р.
Фондоозброєність, тис. грн.	465	505	580
Фондозабезпеченість, тис. грн.	260	295	330
Фондовіддача, грн.	27	29	30
Фондомісткість, грн.	0,037	0,034	0,033
Припадає в розрахунку на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.:			
валового доходу	2,69	2,93	2,97
чистого прибутку	0,44	0,46	0,48
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	694	740	782

Аналіз показників ресурсного забезпечення свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності використання ресурсів. Зокрема, фондовіддача зростає, що вказує на більш ефективне використання основних фондів у процесі виробництва. Виробництво валової продукції на одного працівника також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про оптимізацію трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Дані свідчать, що операційна діяльність ФГ «Мошурівське» ефективно організована, а використання трудових та матеріальних ресурсів поступово оптимізується. Такі результати підтверджують доцільність подальшого розвитку виробничих процесів та впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та рентабельності господарства.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості (O)	**Загрози (T)**
Слабкі сторони (W)	WO: модернізація техніки	WT: зниження витрат
1. Обмежені фінансові ресурси для інвестування 2. Відсутність частини сучасних технологій точного землеробства 3. Залежність від погодних умов	1. Залучення кредитних та грантових коштів для оновлення обладнання 2. Впровадження сучасних агротехнологій поступово, поетапно 3. Використання страхових механізмів для мінімізації погодних ризиків	1. Використання сучасної техніки для виходу на нові ринки 2. Оптимізація виробничих процесів для зменшення ризиків від зовнішніх загроз 3. Диверсифікація продукції для зменшення впливу цінових коливань
Сильні сторони (S)	**Заходи SO**	**Заходи ST**
1. Високий рівень кваліфікації персоналу 2. Наявність сучасної техніки та обладнання 3. Досвідчена організаційна структура та чіткі регламенти процесів	1. Використання досвідченого персоналу для освоєння нових ринків 2. Розширення виробництва із застосуванням сучасної техніки 3. Підвищення якості продукції для зміцнення конкурентних переваг	1. Оптимізація витрат для забезпечення фінансової стабільності 2. Планування виробництва з урахуванням ризиків зовнішнього середовища 3. Розробка резервних сценаріїв виробничих процесів при несприятливих умовах

На основі SWOT-аналізу можна запропонувати такі стратегії розвитку:

SO-стратегії – використання сильних сторін для реалізації можливостей: освоєння нових ринків, підвищення якості продукції та розширення виробництва за рахунок сучасної техніки.

ST-стратегії – використання сильних сторін для зменшення впливу загроз: диверсифікація продукції, оптимізація виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності.

WO-стратегії – мінімізація слабких сторін через використання можливостей: залучення фінансових ресурсів, впровадження сучасних технологій, страхування виробництва.

WT-стратегії – мінімізація слабких сторін та захист від загроз: оптимізація витрат, планування виробництва з урахуванням ризиків, розробка резервних сценаріїв.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити стан операційної підсистеми та визначити напрямки підвищення ефективності діяльності ФГ «Мошурівське».

Фермерське господарство «Мошурівське» функціонує у складному зовнішньому середовищі, де на його діяльність впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Для оцінки впливу зовнішнього середовища доцільно застосувати PEST-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ФГ «Мошурівське»

Політика (P)	**Економіка (E)**
1. Державна підтримка аграрного сектору (субсидії, дотації) 2. Регулювання земельних відносин та орендних платежів 3. Податкове законодавство та ставки на сільськогосподарську діяльність	1. Коливання цін на зернові та олійні культури на внутрішньому та зовнішньому ринку 2. Вартість паливно-мастильних матеріалів і засобів захисту рослин 3. Доступність кредитних ресурсів для розвитку господарства
Соціум (S)	**Технологія (T)**
1. Наявність кваліфікованої робочої сили в регіоні 2. Демографічна ситуація та трудова міграція 3. Підвищення вимог до якості продукції та екологічності виробництва	1. Впровадження сучасних агротехнологій та техніки для обробки ґрунту 2. Використання систем точного землеробства та автоматизації 3. Доступ до інноваційних засобів захисту рослин та добрив

Проведений PEST-аналіз показує, що діяльність ФГ «Мошурівське» здійснюється під впливом комплексу взаємопов’язаних факторів макросередовища. Найбільш вагомими є економічні та технологічні чинники, які визначають ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємству доцільно:

- активно адаптуватися до змін державної політики;
- мінімізувати вплив економічних ризиків;
- інвестувати у розвиток технологій;

- підвищувати рівень кваліфікації персоналу.

Це сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Сукупна дія зазначених чинників створює значні ризики для стабільного розвитку господарства, обмежує можливості довгострокового прогнозування результатів діяльності та ускладнює процес формування виробничих і інвестиційних планів.

Забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища покладається переважно на керівника господарства та керівників окремих функціональних напрямів діяльності, які здійснюють розробку й реалізацію поточних та середньострокових управлінських рішень. Реалізована модель адаптації передбачає постійне відстеження ринкової ситуації, систематичне накопичення інформації про внутрішні та зовнішні фактори впливу, а також її подальше аналітичне опрацювання з метою своєчасного внесення змін до управлінських рішень.

Разом із тим ефективність зазначених процесів стримується недостатнім рівнем цифрової трансформації системи управління. Відсутність інтегрованого інформаційного середовища, сучасних програмних продуктів та інструментів аналітики істотно ускладнює процес обробки інформації, збільшує ризик виникнення помилок при прийнятті рішень і обмежує можливості прогнозування наслідків альтернативних варіантів розвитку подій.

З урахуванням виявлених проблем та особливостей функціонування підприємства актуальним є розроблення комплексу науково обґрунтованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності адаптації системи управління ФГ «Мошурівське» до сучасних викликів зовнішнього середовища. Пріоритетними напрямами удосконалення мають стати модернізація організаційної структури управління, впровадження цифрових технологій підтримки управлінських процесів, розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення та формування проактивного механізму

реагування на зміни. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню стійкості господарства, підвищенню ефективності його діяльності та посиленню конкурентних позицій в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФГ «МОШУРІВСЬКЕ»

Ринкова трансформація та інтеграція вітчизняних аграрних підприємств у глобальний економічний простір зумовлюють появу нових вимог до системи управління. Підприємства змушені опановувати принципово нові «правила гри» взаємодії із зовнішнім середовищем, оскільки в іншому випадку втрачають здатність ефективно конкурувати на ринку. Це, у свою чергу, актуалізує необхідність упровадження сучасних управлінських підходів, принципів, методів та інструментів, які забезпечують стале функціонування суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ключовою передумовою ефективної адаптації є наявність цілісної системи управління, яка виконує роль базису для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечує своєчасне й обґрунтоване впровадження коригувальних управлінських рішень у діяльність підприємства. Така система має акумулювати необхідні ресурси (людські, фінансові, матеріальні та інформаційні) й забезпечувати вплив на основні потоки підприємства – фінансові, матеріальні, інтелектуальні, трудові та інформаційно-комунікаційні, – підтримуючи стабільне та ефективне функціонування ключових елементів його внутрішнього середовища, зокрема організаційного, ресурсного, функціонального, науково-технологічного та управлінського блоків [21].

Оскільки будь-яке управлінське рішення потребує належного обґрунтування, центральне місце в процесі адаптації займає інформаційно-аналітичне забезпечення. Саме воно створює основу для вибору альтернативних варіантів управлінських дій, зниження рівня невизначеності та мінімізації ризиків.

Концептуальний підхід до організації інформаційно-аналітичного забезпечення процесу адаптації наведено на рис. 3.1.

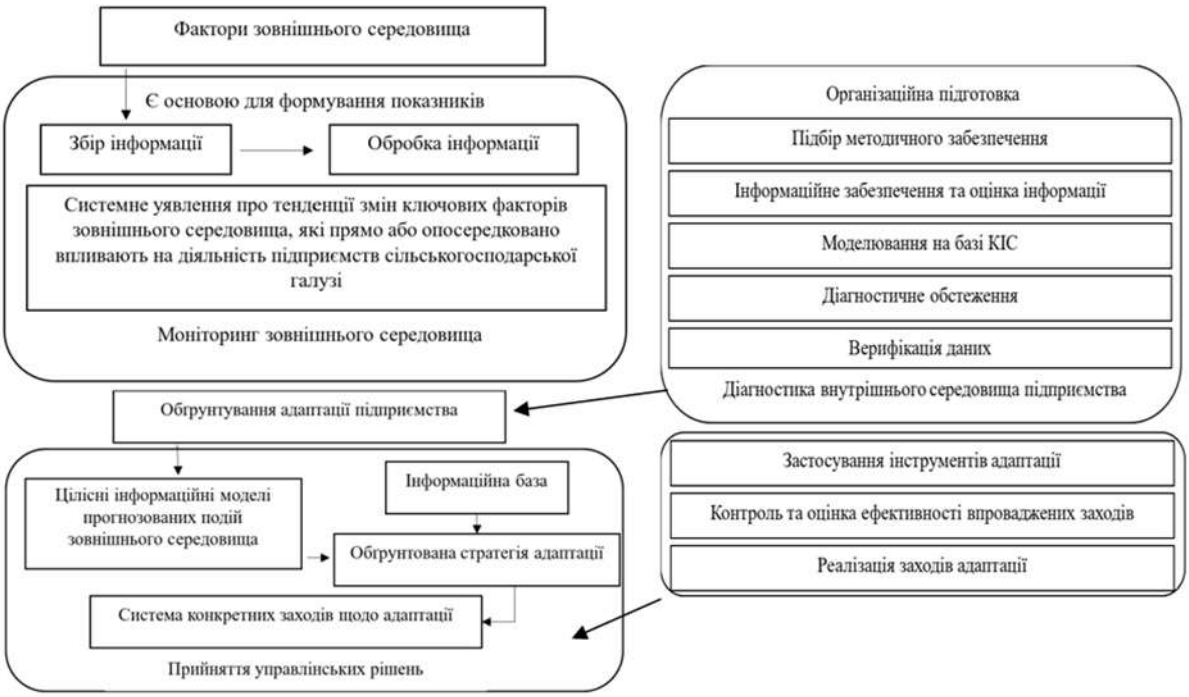


Рисунок 3.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу адаптації підприємства [22]

Запропонована послідовність етапів передбачає формування системи критеріїв оцінювання, за допомогою яких здійснюється аналіз характеру та масштабів змін у зовнішньому середовищі, а також діагностика поточного внутрішнього стану підприємства. Отримані аналітичні результати інтегруються в систему підтримки прийняття управлінських рішень і використовуються при виборі оптимального сценарію адаптації та обґрунтуванні стратегії реагування на виявлені виклики.

Паралельно з моніторингом зовнішнього середовища здійснюється діагностика внутрішнього стану підприємства, спрямована на виявлення та обґрунтування дисбалансів між наявними ресурсними, організаційними та управлінськими можливостями підприємства і вимогами зовнішнього середовища.

Рішення щодо активізації адаптаційних процесів приймається на основі зіставлення інтегрованих інформаційних моделей прогнозування можливих

сценаріїв розвитку зовнішнього середовища з наперед сформованими інформаційними образами підприємства (цільовим, бажаним, критичним станами тощо), а також із розробленими сценаріями реагування. Таке порівняння формує аналітичну основу для обґрунтування стратегії адаптації підприємства з урахуванням виявлених тенденцій.

За результатами проведеного моніторингу та діагностики визначається умовний квадрант, у якому перебуває підприємство в поточний момент часу. Така своєрідна «картографія» його стану слугує базою для вибору відповідного стратегічного набору заходів, спрямованих на забезпечення адаптації з урахуванням встановлених змін зовнішнього середовища. Обраний стратегічний набір передбачає формування комплексу управлінських заходів, які конкретизують напрями трансформації на всіх рівнях управлінської ієрархії – від стратегічного до операційного. У результаті процес формування стратегічного набору для адаптації аграрного підприємства та досягнення його стратегічних і тактичних цілей полягає у чіткому визначенні та поетапній реалізації системи взаємопов’язаних заходів у встановлених часових горизонтах.

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

В сучасних умовах більшість аграрних підприємств потребує глибокої організаційної трансформації, спрямованої на перехід від традиційних виробничих структур до більш гнучких, диверсифікованих систем, здатних оперативно реагувати на коливання попиту, зміни регуляторного середовища та технологічні інновації.

Узагальнений підхід до їх класифікації та порівняльної характеристики наведено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Моделі адаптації системи управління ФГ «Мошурівське» до викликів середовища [5]

Об'єктом адаптаційних перетворень виступають ті елементи діяльності підприємства, у яких найбільш виразно проявляються негативні наслідки впливу кризових факторів зовнішнього середовища.

Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища супроводжується застосуванням комплексу управлінських методів, орієнтованих на досягнення цільових параметрів виробничо-господарської діяльності та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності.

На практиці це реалізується передусім через інноваційні підходи до організації виробництва, що проявляються у формі так званих «резервів удосконалення», серед яких доцільно виокремити такі:

– резерви підвищення ефективності використання основних засобів, що передбачають повніше завантаження виробничих потужностей та зростання коефіцієнта змінності роботи обладнання;

– резерви підвищення якості продукції, які полягають у вдосконаленні техніко-економічних характеристик виробів;

– резерви скорочення тривалості виробничого циклу, що включають оптимізацію тривалості виробничих процесів і раціоналізацію обсягів виробничих запасів.

Результати здійсненого в попередньому розділі дослідження підтвердили, що ФГ «Мошурівське» вирізняється підвищеним рівнем уразливості до трансформацій зовнішнього середовища. В останні роки такі трансформаційні процеси характеризуються значною інтенсивністю та супроводжуються збільшенням кількості й масштабів потенційних загроз, зумовлених як ринковою волатильністю, так і інституційними та технологічними змінами. За подібних умов аграрне підприємство є недостатньо захищеним від дії зовнішніх детермінант і переважно демонструє реактивний характер управлінської поведінки замість проактивного, що підвищує ймовірність виникнення кризових явищ у середньостроковому періоді.

Доведено, що основні можливості підвищення результативності процесу адаптації системи управління ФГ «Мошурівське» до впливу зовнішнього середовища сконцентровані у напрямі удосконалення інформаційного забезпечення. Йдеться про створення інформаційної системи, яка забезпечуватиме отримання управлінським персоналом повної, достовірної та оперативної інформації як щодо внутрішнього стану підприємства, так і стосовно параметрів зовнішнього середовища, зокрема ринкової кон’юнктури, кліматичних умов, цінових коливань та змін нормативно-правового регулювання.

Реалізація такого підходу дозволить підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень, мінімізувати часові затримки реагування на зміни та знизити ступінь невизначеності у процесі управління виробничо-фінансовою діяльністю підприємства.

Сучасний етап розвитку аграрної сфери характеризується інтенсивними процесами цифрової трансформації, що передбачають широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси планування, організації,

контролю та аналітичного забезпечення управлінської діяльності. У цьому контексті актуалізується необхідність орієнтації ФГ «Мошурівське» на інтеграцію сучасних цифрових інструментів у щоденну виробничо-господарську практику. Сучасний стан ринку інформаційних технологій відзначається значною кількістю спеціалізованих програмних рішень, адаптованих до потреб аграрних виробників, зокрема систем моніторингу стану посівів, прогнозування врожайності, управління матеріальними ресурсами та сільськогосподарською технікою.

Інформаційно-комунікаційні технології можуть бути застосовані у ФГ «Мошурівське» як дієвий інструмент підвищення результативності управлінських рішень та удосконалення механізмів адаптивного управління. Аналіз наявних ринкових пропозицій у сфері ІТ дає підстави стверджувати, що на сучасному етапі найбільш обґрунтованим напрямом для господарства є впровадження технологій точного землеробства, які базуються на комплексному використанні цифрових рішень і виконують функції інтегрованої аналітично-управлінської системи.

Під концепцією точного землеробства розуміють застосування інноваційних цифрових технологій у процесі вирощування сільськогосподарських культур, що забезпечує перехід від усереднених управлінських підходів до диференційованого, просторово-часового управління виробничими процесами в аграрній сфері.

На рис 3.3 подано інфографіку «7 рівнів точного землеробства» – це модель поступового впровадження цифрових технологій в агровиробництво від базового контролю до повної оптимізації та автоматизації.



Рисунок 3.3. Модель поступового впровадження цифрових технологій в агровиробництво [35]

Ця модель показує еволюцію точного землеробства від простого GPS-контролю до повністю адаптивної системи управління полем, де рішення приймаються на основі великих даних, аналітики та автоматизації. Головна ідея: чим вищий рівень – тим менше ручного втручання і більше даних, автоматизації та економічної ефективності.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що впровадження технологій точного землеробства сприяє зменшенню рівня невизначеності зовнішнього середовища, підвищує точність прогнозування погодних умов до 90 %, забезпечує формування більш обґрунтованих управлінських рішень та надає керівництву підприємства повну, актуальну й достовірну інформаційну базу.

Використання зазначених технологічних рішень дає змогу здійснювати коригування строків посіву та внесення добрив відповідно до фактичних ґрунтово-кліматичних умов, підвищувати ефективність використання мінеральних добрив, насіннєвого матеріалу та засобів захисту рослин, а

також забезпечувати системний моніторинг і контроль роботи сільськогосподарської техніки. Таким чином, технології точного землеробства трансформують традиційну модель управління виробничими процесами, перетворюючи її на більш керовану, даноорієнтовану та прогнозовану систему.

Варто наголосити, що впровадження концепції точного землеробства створює передумови для прийняття збалансованих управлінських рішень одночасно у трьох взаємопов'язаних площинах: виробничій, екологічній та економічній. У виробничому аспекті це проявляється у зростанні врожайності, стабільності та покращенні якісних характеристик продукції; в екологічному – у зниженні антропогенного навантаження на ґрунтові ресурси та агроекосистеми; в економічному – у скороченні виробничих витрат, підвищенні рівня рентабельності та зміцненні стійкості ФГ «Мошурівське» до негативного впливу зовнішнього середовища. Таким чином, цифрова трансформація на основі впровадження технологій точного землеробства може розглядатися як один із ключових напрямів удосконалення системи управління та підвищення адаптивності фермерського господарства до сучасних викликів.

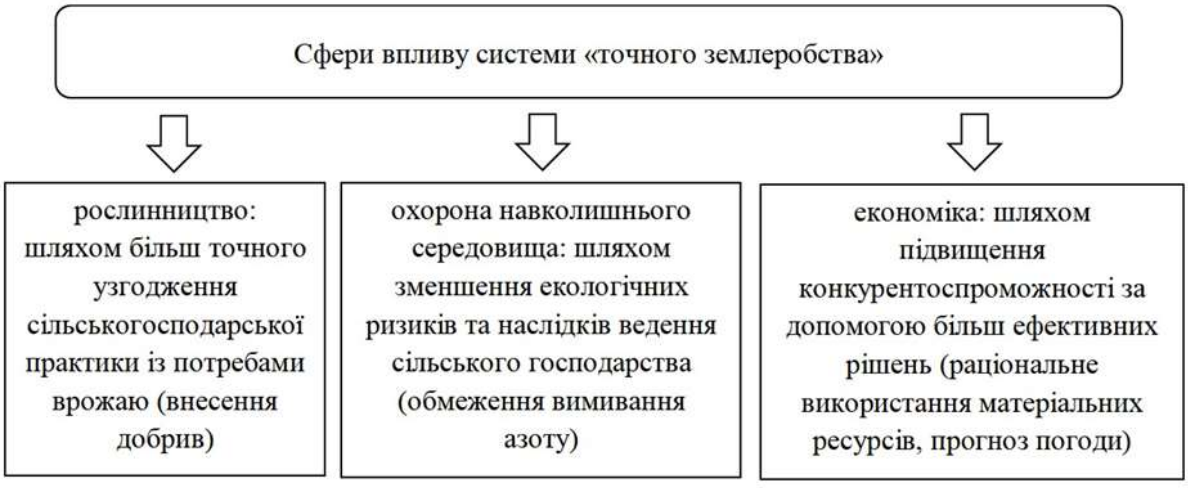


Рисунок 3.4. Сфери впливу системи «точного землеробства» [35]

Впровадження системи точного землеробства у ФГ «Мошурівське» забезпечує істотне розширення інформаційно-аналітичної бази, необхідної

для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень щодо раціонального використання матеріально-технічних ресурсів, оптимізації норм внесення мінеральних добрив, вибору оптимальних строків проведення посівних робіт, підживлення та виконання інших агротехнологічних операцій.

Реалізація концепції точного землеробства стала можливою внаслідок активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, геоінформаційних систем (ГІС) та глобальних навігаційних супутникових технологій GPS. Сам термін «точне землеробство» відображає його ключову характеристику – забезпечення високого рівня точності управлінських рішень, що приймаються аграрним підприємством на основі просторово деталізованих та технологічно опрацьованих даних.

Змістовно система точного землеробства являє собою інтегрований комплекс технічних засобів, програмного забезпечення, сенсорних пристроїв і технологій дистанційного моніторингу, який забезпечує ФГ «Мошурівське» повною, актуальною та структурованою інформацією щодо стану посівів, ґрунтових характеристик, динаміки погодних умов і результатів виконання агротехнологічних операцій.

Функціонування зазначеної системи передбачає безперервне збирання даних упродовж усього виробничого циклу з їх подальшим накопиченням у централізованій базі даних. На основі накопиченої інформації та застосування статистико-аналітичних методів формуються прогностичні моделі, які дозволяють оцінювати можливі сценарії розвитку виробничих процесів і потреби у ресурсному забезпеченні.

Інформаційні потоки в межах системи забезпечуються за допомогою сенсорів, встановлених на сільськогосподарській техніці та стаціонарних пунктах спостереження. Отримані дані передаються через супутникові канали зв’язку до централізованого сховища, де здійснюється їх обробка, систематизація та аналітична інтерпретація із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення. Важливою складовою системи є

використання безпілотних літальних апаратів (дронів, квадрокоптерів), зокрема типу DJI Phantom, які відзначаються відносною доступністю та простотою експлуатації.

Застосування безпілотних технологій дає змогу ФГ «Мошурівське» здійснювати оперативний моніторинг стану посівів у режимі реального часу, контролювати якість виконання польових робіт та своєчасно виявляти відхилення, пошкодження або потенційні загрози. Особливої актуальності це набуває в контексті протидії незаконному привласненню врожаю та пошкодженню посівів, зокрема кукурудзи та соняшнику, що є суттєвою проблемою для господарства. Використання дронів дозволяє оперативно фіксувати факти порушень, ідентифікувати транспортні засоби та інші ознаки правопорушень, а також визначати ділянки, що потребують посиленого контролю та охорони.

Крім того, безпілотні літальні апарати забезпечують можливість здійснення високоточних фото- та відеозйомок із геопросторовою прив’язкою (координати, висота, рельєф), що створює передумови для просторового моделювання та формування детальних цифрових карт полів. Отримані картографічні матеріали використовуються для аналізу взаємозв’язку між станом посівів і природно-ґрунтовими умовами, а також для оптимізації використання водних ресурсів, добрив і засобів захисту рослин на основі технологій диференційованого внесення.

Схематичний алгоритм функціонування системи точного землеробства (рис. 3.5) дозволяє виокремити послідовність із шести основних етапів її роботи.

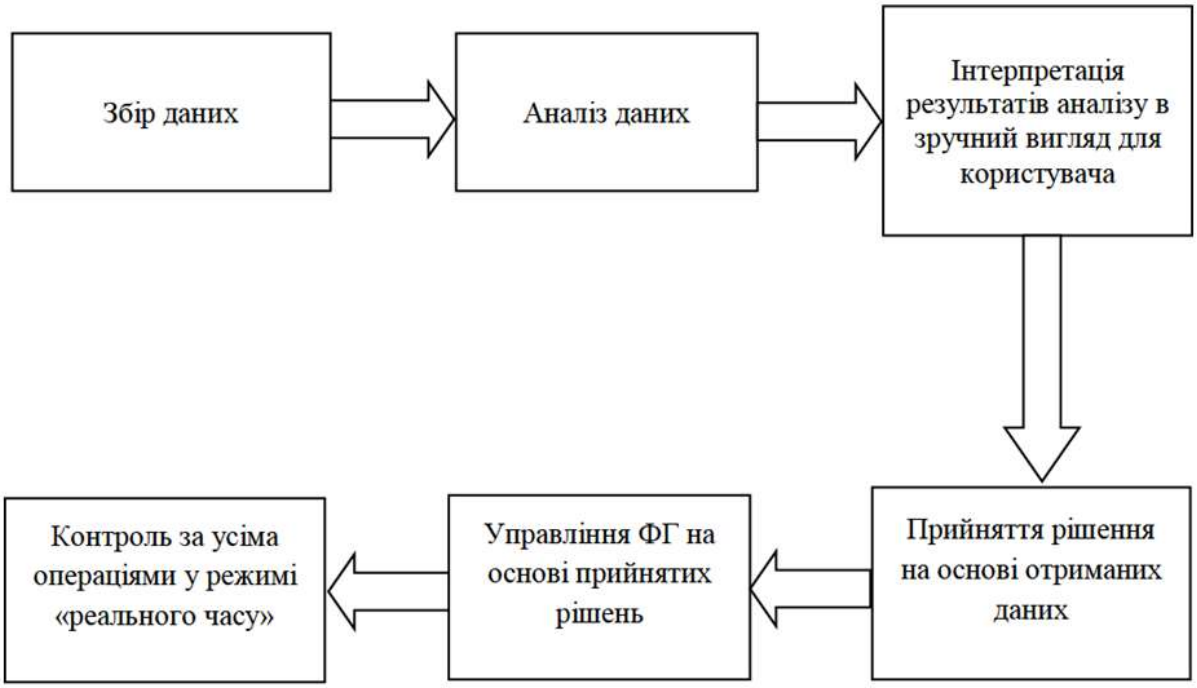


Рисунок 3.5. Схематичне відображення механізму функціонування системи «точного землеробства» [38]

Варто наголосити, що, незважаючи на високий рівень технологічної автоматизації, система точного землеробства виконує переважно допоміжну та інформаційно-аналітичну функцію. Остаточне прийняття управлінських рішень залишається за вищим керівництвом ФГ «Мошурівське», яке враховує фактичні виробничі умови, управлінський досвід та стратегічні пріоритети розвитку підприємства. Програмне забезпечення, у свою чергу, формує інформаційно насичене середовище, що знижує частку інтуїтивних рішень та підвищує якість аналітичного опрацювання альтернативних варіантів дій.



Рис. 3.6. Рівень впровадження цифрових технологій в агрокомпаніях України у 2025 році [36]

Рис. 3.6 демонструє рівень впровадження цифрових технологій в агрокомпаніях України у 2025 році та чітко показує, що найбільш поширеними рішеннями є базові інструменти контролю й моніторингу: GPS-трекінг техніки (83%), супутниковий моніторинг стану посівів (81%), автопілоти та Farm Management системи (по 80%). Це свідчить про високий рівень цифровізації операційного управління та прагнення до підвищення ефективності польових робіт. Водночас більш складні та інноваційні технології, як-от дрони для внесення ЗЗР (61%), картування врожайності (23%) чи диференційоване внесення добрив (21%) і особливо ЗЗР (13%), використовуються значно рідше, що вказує на нерівномірність цифрової трансформації та бар'єри впровадження аналітичних і точних агротехнологій. Загалом, сектор перебуває на етапі переходу від базової цифровізації до глибокого data-driven та precision farming підходу.

Практичне впровадження технологій точного землеробства забезпечує підвищення оперативності, гнучкості та ефективності управління польовими роботами. Разом із тим реалізація такого підходу потребує від ФГ

«Мошурівське» значних інвестицій у придбання спеціалізованого програмного та технічного забезпечення, а також у підготовку та підвищення кваліфікації персоналу (рис. 3.7).

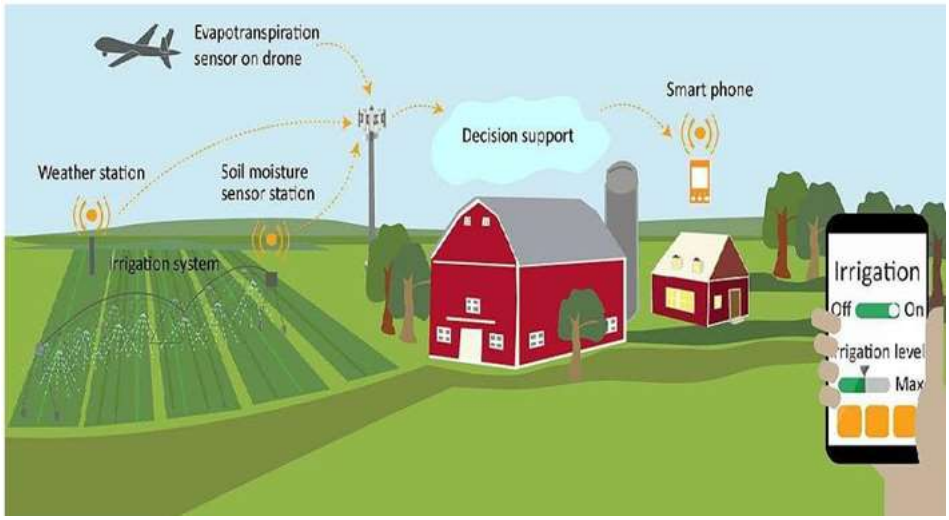


Рисунок 3.7. Процес прийняття управлінських рішень на ФГ«Мошурівське» на основі системи «точного землеробства»

Варто наголосити, що впровадження зазначеної системи не забезпечує повного усунення наявних проблем і не гарантує абсолютної мінімізації зовнішніх ризиків, однак суттєво розширює адаптаційні можливості аграрного підприємства в умовах мінливого середовища. Її застосування дає змогу здійснювати сценарне моделювання розвитку подій та оцінювати потенційні результати управлінських рішень, що підвищує рівень їх обґрунтованості.

Система точного землеробства має складну багатокомпонентну структуру. До її основних елементів належать бортові комп’ютерні системи та GPS-навігаційні пристрої, встановлені на сільськогосподарській техніці; цифрові картографічні моделі полів; безпілотні літальні апарати та супутникові технології, що забезпечують дистанційний моніторинг; мережа бездротових метеорологічних датчиків та інших сенсорних пристроїв, призначених для вимірювання температури, вологості, атмосферного тиску та інших агрометеорологічних параметрів; а також комп’ютерні пристрої,

смартфони та мобільні додатки, які використовуються для обробки інформації, ведення обліку та управління виробничими процесами.

Слід зазначити, що структура технологічного комплексу не є сталою, оскільки вона постійно вдосконалюється та доповнюється новими технічними й програмними рішеннями. Кожне аграрне підприємство має можливість адаптувати склад системи відповідно до власних виробничих потреб і фінансових можливостей.

Завдяки використанню ноутбуків, планшетів і смартфонів управлінський персонал ФГ «Мошурівське» отримує можливість здійснювати дистанційний моніторинг окремих ділянок посівів, оперативно реагувати на виявлені відхилення та приймати управлінські рішення на основі актуальної та максимально повної інформації.

Весь технологічний цикл точного землеробства забезпечується функціонуванням спеціалізованого програмного забезпечення та підтримується мережею сенсорних систем, що в сукупності сприяє скороченню виробничих витрат, підвищенню рівня врожайності, раціоналізації використання матеріально-технічних ресурсів і зміцненню загальної стійкості аграрного виробництва.

Застосування концепції точного землеробства дозволяє здійснювати диференційоване визначення потреб рослин у засобах захисту, мінеральних добривах і водних ресурсах на рівні окремих ділянок поля, аж до мікрозон, що забезпечує оптимізацію виробничо-економічних процесів фермерського господарства. Основою даного підходу є безперервний моніторинг, систематичне вимірювання та оперативне реагування на зміни як у внутрішньому функціонуванні, так і в зовнішньому середовищі ФГ «Мошурівське».

Узагальнення основних переваг впровадження системи точного землеробства (рис. 3.8) свідчить, що сукупність отриманих ефектів здатна суттєво підвищити загальну ефективність управління фермерським

господарством, що, у свою чергу, забезпечує зростання рівня прибутковості та рентабельності його діяльності в довгостроковій перспективі.

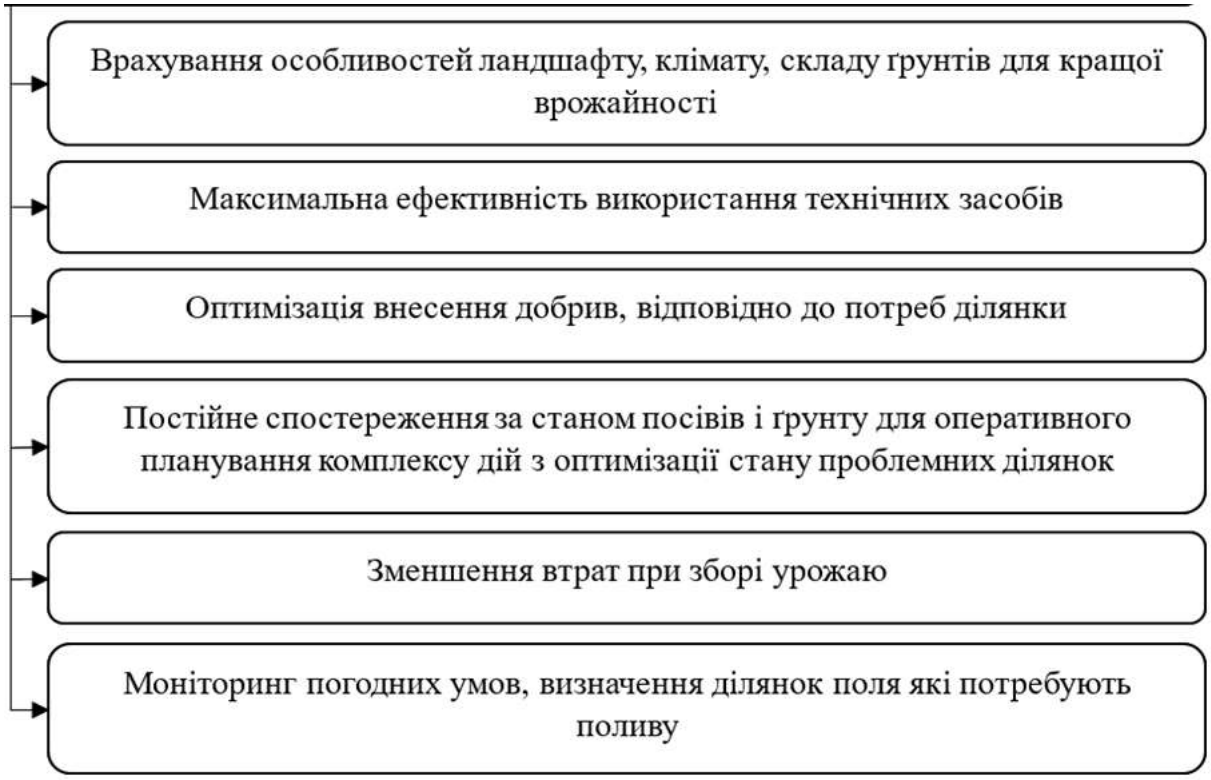


Рисунок 3.8. Ключові переваги, які надасть система «точного землеробства» ФГ «Мошурівське»

Таким чином, удосконалення процесу адаптації системи управління ФГ «Мошурівське» до впливу зовнішнього середовища доцільно здійснювати на основі впровадження технологій точного землеробства як комплексного інструменту підвищення інформаційної забезпеченості управлінських рішень, скорочення виробничих витрат, раціоналізації використання ресурсного потенціалу та посилення стійкості господарства до дії ризиків. У зв’язку з цим наступним етапом дослідження є економічне обґрунтування запропонованих заходів, включаючи визначення їх вартості та прогнозування очікуваного економічного ефекту.

Водночас інноваційний характер запропонованої системи зумовлює потребу у значних первинних капітальних вкладеннях з боку ФГ «Мошурівське», що обумовлює необхідність її детального економічного обґрунтування. Воно включає визначення загального обсягу інвестиційних

витрат на впровадження та подальше функціонування системи, а також оцінювання очікуваних економічних результатів. Економічна доцільність впровадження визначається за умови перевищення прогнозованого ефекту (економії витрат та приросту доходів) над обсягом інвестиційних ресурсів. У протилежному випадку прийняття рішення щодо реалізації проєкту потребує перегляду або відтермінування.

З огляду на нестабільність сучасного економіко-політичного середовища в Україні, управлінські рішення щодо інвестування в модернізацію матеріально-технічної бази та цифрову трансформацію діяльності ФГ «Мошурівське» повинні ґрунтуватися на чітких економічних розрахунках. У цьому контексті важливим є визначення основних складових системи точного землеробства, витрати на які підлягають плануванню та оцінюванню.

На рисунку 3.9 наведено структурні елементи запропонованої системи, рекомендовані до впровадження у ФГ «Мошурівське».

Базовим елементом системи точного землеробства є портативна метеорологічна станція. Як правило, для аграрного підприємства достатньо однієї такої станції незалежно від площі земельного банку, оскільки вона забезпечує безперервний збір та передачу даних про погодні умови (температуру, вологість, опади, швидкість вітру тощо) до централізованого серверу. Надалі ці дані використовуються для аналітичної обробки, прогнозування стану посівів та планування агротехнологічних операцій. Відповідно, ФГ «Мошурівське» має передбачити її придбання як ключового елемента інфраструктури точного землеробства.

Наступним важливим компонентом виступає система паралельного водіння сільськогосподарської техніки. З огляду на складну конфігурацію полів та особливості рельєфу, традиційні методи керування технікою часто супроводжуються перекриттями проходів, пропусками ділянок та неефективним використанням паливно-мастильних матеріалів.

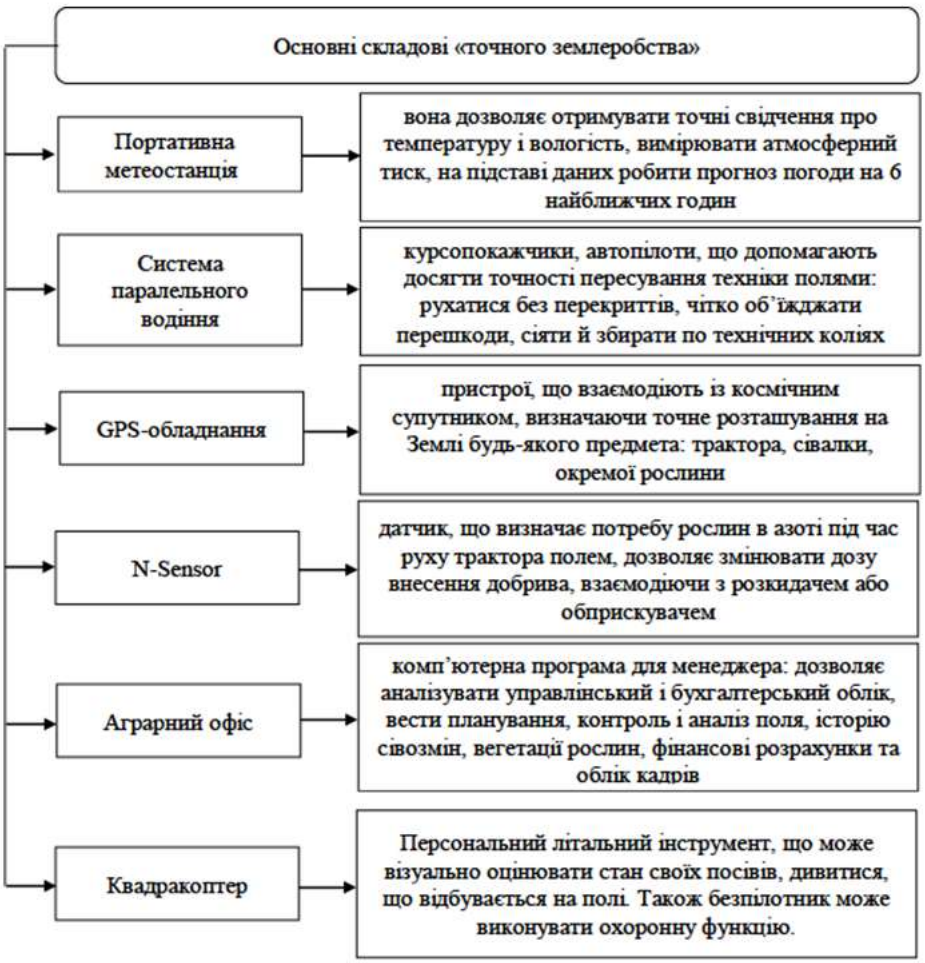


Рисунок 3.9. Основні складові системи «точного землеробства» для впровадження на ФГ «Мошурівське»

Використання системи паралельного водіння дозволяє оптимізувати траєкторію руху агрегатів, зменшити пошкодження посівів і забезпечити рівномірність виконання польових робіт.

Додатково важливим компонентом запропонованої системи є мережа сенсорних пристроїв, зокрема датчиків типу N-Sensor, якими обладнуються як сільськогосподарська техніка, так і окремі ділянки земельних угідь. Зазначені пристрої забезпечують безперервне отримання критично значущої інформації для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо стану ґрунтів, рівня забезпеченості поживними речовинами, вологості, а також параметрів розвитку рослин.

Окремою проблемою для ФГ «Мошурівське» є значний рівень витрат на паливно-мастильні матеріали, що зумовлено як недостатньо раціональним їх використанням, так і ймовірними випадками несанкціонованого витрачання ресурсів. У цьому зв’язку впровадження систем GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки (комбайнів, тракторів, вантажного транспорту) забезпечує можливість контролю маршрутів руху, тривалості експлуатації техніки та фактичного рівня споживання пального. Це формує передумови для скорочення необґрунтованих витрат та посилення ресурсної дисципліни на підприємстві.

Важливим елементом системи точного землеробства є використання безпілотних літальних апаратів (квадрокоптерів), які забезпечують дистанційний моніторинг стану посівів у режимі реального часу. Застосування квадрокоптерів забезпечує також розширення функціонального призначення системи, оскільки, окрім агротехнологічного супроводу, вони можуть виконувати й охоронні функції, сприяючи підвищенню рівня контролю та безпеки виробничих процесів господарства.

Підтримувальним компонентом системи виступає спеціалізоване програмне забезпечення («аграрний офіс»), яке забезпечує інтеграцію всіх інформаційних потоків, їх подальшу обробку та візуалізацію у зручному для користувача форматі. Завдяки використанню зазначеного програмного продукту фахівці ФГ «Мошурівське» мають можливість здійснювати комплексний аналіз отриманих даних, формувати тематичні карти, аналітичні звіти, прогнозні моделі, а також приймати управлінські рішення через інтерфейси персонального комп’ютера або мобільних пристроїв.

Сукупність розглянутих елементів формує необхідне організаційно-технологічне підґрунтя для повноцінного впровадження системи точного землеробства та реалізації її функціонального потенціалу. Узагальнені витрати на впровадження запропонованої системи у ФГ «Мошурівське» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Зведений кошторис витрат на впровадження системи точного землеробства у ФГ «Мошурівське»

Назва	Ціна, тис. грн	Кількість	Витрати, тис. грн
Система паралельного водіння Trimble EZ- Guide 250	45=60	5	225-300
Портативна метеостанція	120-250	1	120-250
GPS-обладнання	20-50	5	100-250
Бортові комп'ютери	20-60	5	100-300
N-Sensor	80-200	15	1200-3000
Програмне забезпечення «Аграрний офіс»	50-150	1	50-150
Квадрокоптер аграрний (DJI/аналог)	60-250	1	60-250
Разом	-	-	1855-4500

Відповідно до орієнтовних розрахунків, загальний обсяг інвестиційних витрат становить близько 610 тис. грн. До зазначеної суми включено не лише вартість технічного та програмного забезпечення, а й витрати на послуги сторонніх організацій щодо інсталяції, налаштування системи, а також короткострокове навчання персоналу з метою опанування роботи з новим обладнанням і програмними продуктами. Фінансування зазначених інвестицій може здійснюватися як за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів підприємства, насамперед нерозподіленого прибутку ФГ «Мошурівське», так і шляхом залучення інструментів державної підтримки.

На рисунку 3.10 представлено основні програми державного стимулювання розвитку підприємств аграрного сектору України. Із наведеного переліку ФГ «Мошурівське» має можливість потенційно скористатися механізмами здешевлення кредитних ресурсів, програмами фінансової підтримки на зворотній основі, а також спеціальними інструментами державного сприяння розвитку фермерських господарств.



Рисунок 3.10. Програми підтримки підприємств аграрного сектору

Таким чином, з урахуванням наявних джерел фінансування, питання забезпечення ресурсної бази для впровадження системи точного землеробства не є критичним обмеженням для реалізації відповідного інвестиційного проєкту.

Основний економічний ефект від впровадження та функціонування системи точного землеробства у ФГ «Мошурівське» полягає у скороченні сукупних витрат завдяки підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та раціоналізації використання матеріально-технічних ресурсів.

Систематизація очікуваних результатів (рис. 3.11) свідчить, що впровадження зазначеної технології забезпечує зменшення витрат на придбання мінеральних добрив, засобів захисту рослин та паливно-мастильних матеріалів, а також сприяє скороченню втрат урожаю й підвищенню якісних показників сільськогосподарської продукції.

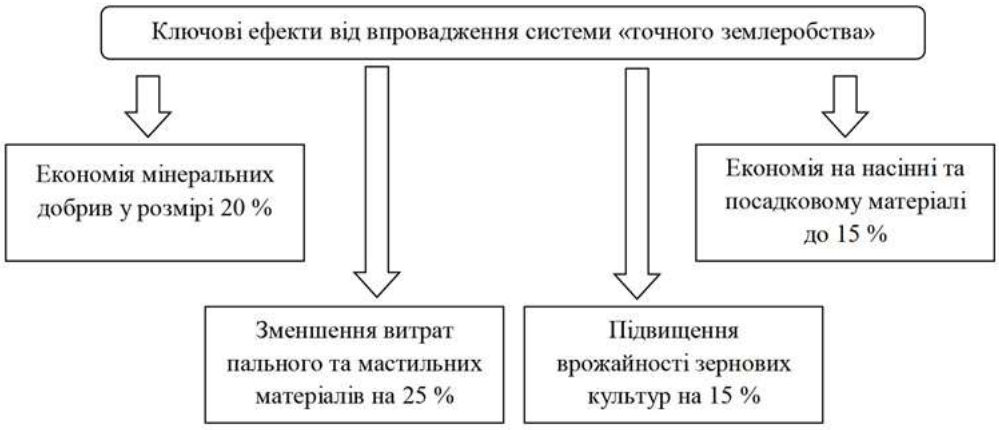


Рисунок 3.11. Ключові ефекти від впровадження системи «точного землеробства» ФГ «Мошурівське»

У таблиці 3.2 представлено розрахунок прогнозованого рівня економії матеріальних ресурсів, який очікується внаслідок впровадження системи точного землеробства у ФГ «Мошурівське».

Таблиця 3.2

Очікувані результати від впровадження системи точного землеробства у ФГ «Мошурівське», 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	2,22		

За результатами виконаних розрахунків встановлено, що прогнозований обсяг економії матеріальних витрат становитиме 554 тис. грн,

тоді як приріст доходів від реалізації сільськогосподарської продукції очікується на рівні 801,8 тис. грн.

Отже, впровадження елементів цифрових агротехнологій у виробничу діяльність аграрного підприємства потребує значних початкових інвестицій, які в реалістичному ринковому вимірі становлять орієнтовно понад 2 млн грн. Основні витрати формуються за рахунок придбання навігаційних систем, сенсорного обладнання, метеостанцій, програмного забезпечення та технічних засобів моніторингу. Це свідчить про капіталомісткий характер цифрової трансформації аграрного виробництва.

Водночас результати економічного моделювання демонструють, що впровадження зазначених технологій забезпечує позитивний виробничо-економічний ефект. Досягається зниження матеріальних витрат за ключовими статтями (насіння, добрива, пальне) у межах 10–25%, а також зростання обсягів реалізації продукції приблизно на 15%. Сукупний економічний ефект формується як за рахунок економії ресурсів, так і за рахунок підвищення продуктивності виробництва.

Отримані результати свідчать, що інвестиції у технології точного землеробства є економічно доцільними, оскільки забезпечують перевищення доходів над витратами на впровадження та формують позитивну економічну ефективність (понад 2 грн на 1 грн інвестицій у реалістичному розрахунку). Це підтверджує, що цифровізація аграрного виробництва є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

Загалом, впровадження таких систем слід розглядати як стратегічну інвестицію, що має середньостроковий ефект окупності та забезпечує стійке зростання ефективності виробничої діяльності ФГ «Мошурівське».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування адаптивної системи управління аграрним підприємством на прикладі ФГ «Мошурівське» м. Тальне Черкаської області. Узагальнення результатів дає підстави сформулювати такі висновки.

Встановлено, що сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем мінливості зовнішнього середовища, що зумовлюється коливаннями ринкової кон'юнктури, змінами нормативно-правового регулювання, кліматичними факторами та загостренням конкуренції. У таких умовах особливої актуальності набуває формування адаптивної системи управління, здатної забезпечувати своєчасне реагування на зовнішні виклики та мінімізувати негативний вплив ризиків.

За результатами аналізу діяльності ФГ «Мошурівське» визначено, що підприємство характеризується переважно реактивним характером управління та недостатнім рівнем цифрової підтримки управлінських процесів. Виявлено обмежене використання сучасних інформаційних технологій, що ускладнює процес збору, обробки та аналізу даних і знижує оперативність прийняття управлінських рішень.

Дослідження структури ресурсного потенціалу господарства засвідчило, що ключовою складовою виробничої бази є земельні ресурси, які формують основу спеціалізації підприємства. Аналіз посівних площ показав домінування зернових культур у структурі виробництва, що свідчить про чітко виражену зернову спеціалізацію господарства.

У роботі обґрунтовано доцільність впровадження системи точного землеробства як ключового інструменту підвищення адаптивності системи управління. Встановлено, що дана система забезпечує інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, супутникового моніторингу, сенсорних систем та аналітичного програмного забезпечення, що дозволяє суттєво підвищити якість управлінських рішень.

Результати економічного обґрунтування засвідчили, що впровадження системи точного землеробства є економічно доцільним. Очікувана економія витрат становить 554 тис. грн, приріст доходів – 801,8 тис. грн, а загальний економічний ефект – 745,8 тис. грн при рівні ефективності 2,22 грн/грн. Це підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів.

Отже, формування адаптивної системи управління ФГ «Мошурівське» на основі цифровізації та впровадження технологій точного землеробства є перспективним напрямом розвитку підприємства, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій у динамічному зовнішньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Minaiev D., Radelytskyy Y. Геоінформаційні технології в точному землеробстві. Вісник ЛНУ. 2023. № 65. С. 112–120.
2. Бліновський А. О. Цифрова трансформація аграрного сектору України. Чернівці : ЄУ, 2025. 210 с.
3. Бондар В. С. Управління ризиками в аграрному виробництві. Київ : КНЕУ, 2023. 190 с.
4. Бондаренко Л. П. Сучасні підходи до цифровізації агровиробництва. Київ : НУБіП, 2023. 210 с.
5. Васильковська К. В. Ефективність агродронів у точному землеробстві. Аграрні інновації. 2023. № 17. С. 15–22.
6. Ворох В. О. Методи цифрового моніторингу в землеробстві. Технічні науки та технології. 2025. № 41. С. 506–524.
7. Гавриш В. В. Управління розвитком аграрних підприємств. ЦНТУ, 2025. 180 с.
8. Гончаренко Д. В. Економіка аграрного сектору України. Київ : Аграр Медіа, 2021. 260 с.
9. Гриценко О. М. Інформаційні системи в агробізнесі. Харків : ХНЕУ, 2023. 190 с.
10. Гуменюк Р. І. Управління аграрними системами в умовах цифрової економіки. Київ : КНЕУ, 2024. 205 с.
11. Дудар Т. Г. Адаптивні системи управління підприємствами агросектору. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 185 с.
12. Жашкевич А. О. Механізми підвищення ефективності агропідприємств. ЦНТУ, 2025. 175 с.
13. Іваненко С. В. Системи підтримки управлінських рішень в АПК. Харків : ХНАУ, 2022. 195 с.
14. Кичигін А. М. Стійкість аграрних підприємств у кризових умовах. Економіка України. 2025. № 3. С. 45–52.

15. Кичко І. П. Інноваційний розвиток аграрного сектору. Економічний простір. 2024. № 190. С. 55–62.
16. Кісіль М. І. Економіка та організація аграрного виробництва. Київ : Аграрна наука, 2021. 280 с.
17. Коваленко О. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств в умовах цифровізації. Київ : КНЕУ, 2024. 198 с.
18. Козак Л. В. Економічна безпека аграрних підприємств. Київ : НУБіП, 2021. 215 с.
19. Кравченко Н. П. Цифровізація як фактор підвищення ефективності АПК. Економіка і держава. 2024. № 5. С. 18–24.
20. Левчук С. О. Економіка аграрного виробництва. Київ : КНЕУ, 2021. 310 с.
21. Литвиненко Р. С. Управління ресурсами аграрних підприємств. Київ : КНЕУ, 2022. 230 с.
22. Мельник Т. С. Стратегічне управління аграрним бізнесом. Львів : ЛНУ, 2021. 220 с.
23. Миніна О. В. Інформаційне забезпечення управління аграрними підприємствами. Київ : НУБіП, 2022. 214 с.
24. Нікітін Ю. М. Інноваційний розвиток сільського господарства. Харків : ХНТУСГ, 2022. 220 с.
25. Ольхович М. В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств. Київ : КНЕУ, 2023. 200 с.
26. Осадча А. О. Точне землеробство як інструмент аграрної модернізації. 2025.
27. Петров О. С. Використання GPS-технологій в агровиробництві. Дніпро : ДНУ, 2023. 170 с.
28. Поліщук Т. А. Інноваційні технології в рослинництві. Вінниця : ВНАУ, 2021. 180 с.
29. Прусова Г. Л. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах турбулентності. Енергозбереження. 2025. № 7. С. 88–96.

30. Рибальченко А. М. Інформаційні технології в точному землеробстві. Херсон : ІЗЗ НААН, 2020. 176 с.
31. Руденко М. В. Реалізація цифрових технологій у виробництві сільськогосподарської продукції. Вісник ЧДТУ. 2020. № 56. С. 120–128.
32. Савчук І. М. Інформаційні системи моніторингу аграрного виробництва. Львів : ЛНУ, 2023. 200 с.
33. Соколова Н. П. Цифрові технології в аграрному секторі. Дніпро : ДНУ, 2024. 205 с.
34. Ткаченко В. І. Інноваційні технології в сільському господарстві. Київ : НААН, 2023. 240 с.
35. Тугай В. С. Динамічні здібності як основа адаптивного управління аграрними підприємствами. Економіка та підприємництво. 2025. № 55. С. 70–82.
36. Федоренко М. І. Адаптивні системи управління аграрними підприємствами. Економіка АПК. 2025. № 2. С. 40–47.
37. Чепа І. І. Адаптація аграрного бізнесу до воєнних умов. Економіка і управління. 2023. № 2. С. 33–40.
38. Шевченко І. М. Управління аграрними підприємствами в умовах невизначеності. Харків : ХНАУ, 2022. 176 с.
39. Шульга О. М. Економічна ефективність цифрових технологій в агробізнесі. Економіка АПК. 2024. № 6. С. 25–32.
40. Яременко І. В. Розвиток точного землеробства в Україні. Агросвіт. 2022. № 10. С. 12–19.