

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГОРДЄЄВ Владислав Петрович

УДК 331.1:061

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

"Управління адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі (на прикладі П(ПО)СП "Золота Нива")"

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Присяжнюк Оксана Федорівна

Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Гордєєв В.П. Управління адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі (на прикладі П(ПО)СП "Золота Нива") – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2021.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму удосконалення управління адаптацією в умовах сільськогосподарського підприємства. Обґрунтована необхідність оптимізації механізму управління адаптацією задля підвищення ефективності діяльності підприємства. Розроблено оптимальну адаптаційну модель для досліджуваного підприємства та доведено необхідність використання наукового підходу до адаптації в умовах сільськогосподарського виробництва.

Ключові слова: управління, підприємство, стратегічна адаптація, пристосування, макросередовище, модель, оптимізація, ефективність.

ANNOTATION

Gordeev V.P. Management of adaptation of the enterprise to changes in the external environment (on the example of P(PL)AE "Golden Field") - Manuscript. Qualification work for the qualification "Master" in specialty 073 "Management. - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021.

The theoretical, methodical and practical aspects of the mechanism of improvement of adaptation management in the conditions of the agricultural enterprise are investigated in the qualifying work. The necessity of optimization of the adaptation management mechanism to increase the efficiency of the enterprise is substantiated. The optimal adaptation model for the researched enterprise is developed and the necessity of using the scientific approach to adaptation in the conditions of agricultural production is proved. Key words: management, enterprise, strategic adaptation, adaptation, macroenvironment.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	8
1.1. Сутність та види адаптації підприємств	8
1.2. Основні механізми адаптації підприємств до змін макросередовища	10
1.3. Управлінські аспекти адаптації підприємств до змін з урахуванням євроінтеграційних процесів	13
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА П(ПО)СП «ЗОЛОТА НИВА» З ПОЗИЦІЙ МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН	17
2.1. Загальна характеристика діяльності П(ПО)СП «Золота нива»	17
2.2. Оцінка фінансового стану П(ПО)СП «Золота нива».....	19
2.3. Оцінка макросередовища та механізмів адаптації П(ПО)СП «Золота нива» до змін.....	21
Висновки до розділу 2	25
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ П(ПО)СП «ЗОЛОТА НИВА» ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ	26
3.1. Обґрунтування вибору моделі адаптації П(ПО)СП «Золота нива» до змін.....	26
3.2 Розробка комплексу заходів удосконалення управління адаптацією П(ПО)СП «Золота нива» до зовнішніх змін.....	29
3.3 Рекомендації щодо переходу до моделі активної стратегічної адаптації шляхом реалізації адаптивної диверсифікації в П(ПО)СП «Золота нива»..	32
Висновки до розділу 3	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні ринкові умови в контексті яких відбувається діяльність українських підприємств характеризуються значною мінливістю, яка великою мірою впливає на здатність бізнесу реалізувати свій потенціал. Особливо чутливими до зміни зовнішніх умов є малі підприємства аграрного сектору, які в наслідок специфіки управління часто не володіють достатньою економічною та виробничою гнучкістю для ефективної адаптації. Актуальним постає питання щодо управління адаптацією підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Доцільними є обґрунтування управлінських аспектів адаптації до змін враховуючи процеси євроінтеграції, розробка принципів та стратегій удосконалення механізмів пристосування підприємств, що дозволить покращити їх позиції на ринку.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження шляхів покращення управління адаптацією підприємств до зміни зовнішніх умов проводили багато вчених, зокрема: Герасимова О.Л, Буднік М.М., Капітанець Ю.О., Ячменова В.М., Крисько Ж. Л., Нижник В. М., Білошкурська Н. В, Головень О. В., Кузькін Є. Ю, Ландіна Т.В., Алексєєв С. Б., Козаченко А.В., Пономарьов В.П., Ляшенко А.Н., Чиженькова Е.В. та багато інших. Проте динамічні зміни зовнішнього середовища сприяють пошуку нових методів та механізмів управління адаптацією для підприємств аграрного сектору.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямків вдосконалення управління адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі на прикладі П(ПО)СП «Золота нива». Дана мета передбачає вирішення наступних завдань:

- навести загальну характеристику підприємства
- вивчити методичні основи ефективної адаптації до змін та її фундаментальні принципи.
- дослідити управлінські аспекти адаптації до змін у зовнішньому середовищі в малих сільськогосподарських підприємствах;

- провести аналіз середовища діяльності аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів та реформи ринку землі;
- дати характеристику організаційно-економічному стану підприємств;
- визначити ефективність адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та проаналізувати поточну стратегію розвитку.
- розробити стратегію адаптації до зміни умов зовнішнього середовища;

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи* є процес управління адаптацією підприємства до зміни умов зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо механізму удосконалення управління адаптацією підприємства до зміни умов зовнішнього середовища. Дослідження проводилися на матеріалах П(ПО)СП «Золота нива».

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з теорії та практики управління адаптацією підприємств до зовнішніх умов. Кваліфікаційна робота базується на діалектичному методі пізнання з використанням системного підходу до вивчення теоретичних і практичних положень щодо адаптації в цілому, та оптимізації її управління зокрема. Абстрактно-логічний метод був використаний для теоретичного узагальнення та визначення сутності досліджуваних понять, формування висновків і пропозицій. Аналіз сучасного стану реалізації адаптаційного потенціалу досліджуваного підприємства через модель пасивної адаптації було здійснено з використанням статистико-економічного методу, зокрема прийомів порівняння. Інформаційну базу наукової роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, офіційні матеріали базового підприємства, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп’ютерної мережі Internet.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. У кваліфікаційній

роботі комплексно досліджено процес управління адаптацією підприємства до зміни зовнішніх умов та шляхи його покращення.

До найважливіших результатів дослідження, що характеризують наукову новизну, належать такі:

удосконалено:

– підхід до визначення поняття «адаптація», зокрема синтезовано нове визначення, що поєднує в собі процесний, системний та цільові підходи.

– концептуалізовано моделі адаптації підприємства до зміни зовнішніх умов в контексті стратегічного менеджменту та обґрунтовано їх синтез з класичними адаптаційними моделями.

дістало подальший розвиток:

– методичний підхід щодо обґрунтування доцільності оптимального використання адаптаційного потенціалу шляхом використання наукових моделей адаптації.

– пропозиції щодо адаптаційної диверсифікації для забезпечення активів від флуктуацій макросередовища шляхом розробки нової продукції в сфері сільського господарства і виходу на нові ринки.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності сільськогосподарських підприємств, при прогнозуванні та розробці планів соціально-економічного розвитку на районному й обласному рівнях управління, а також при вивченні економічних дисциплін студентами вищих навчальних закладів.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на VI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів,

студентів “Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку” (м. Житомир 03 грудня 2020 року), Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Інновації управління продуктивністю та поліпшення якості зерна пшениці озимої» (м. Полтава 30 вересня 2021 року), XI Міжнародній науково-практичній Інтернет – конференції «Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління» (м. Полтава, 17 листопада 2021 року).

Публікації. Основні результати кваліфікаційного дослідження викладені в трьох наукових працях: Присяжнюк О. Ф., Гордєєв В. П. Проект-менеджмент в оптимізації організаційної структури підприємства. *Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку* : матеріали VI-ої міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 3 груд. 2020 р. Житомир: Поліський національний університет, 2020. С. 45-48. Гордєєв В. П. Управлінські аспекти адаптації виробників озимої пшениці до змін з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Інновації управління продуктивністю та поліпшення якості зерна пшениці озимої*: матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 30 вер. 2021 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2021. С. 213-216. Присяжнюк О.Ф., Гордєєв В. П. Механізми адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у зовнішньому середовищі. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 17 лист. 2021 р. Полтава: Полтавський університет економіки і торгівлі, 2021. С. 39-44.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 39 сторінках комп’ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 10 таблиць та 6 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність та види адаптації підприємств

В умовах значної мінливості зовнішніх умов, що є характерним для реалій вітчизняного ринку, саме адаптація дозволяє зменшити або навіть усунути дію несприятливих динамічних факторів на суб'єкти підприємницької діяльності та забезпечити збереження сталості їх внутрішнього середовища. У сьогоденні питання ефективної взаємодії підприємств із ринковим середовищем є особливо актуальним, зважаючи на економічну турбулентність викликану пандемією та процеси євроінтеграції [1]. Наразі немає єдиного усталеного підходу до трактування сутності поняття «адаптація», однак серед безлічі думок та підходів виділяють три основних – системний, процесний та цільовий (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «адаптація»

Назва підходу	Характеристика
Системний	Під адаптацією розуміється можливість підприємства розвиватися та самовдосконалюватися, при цьому воно розглядається як складна соціально-економічна система. В процесі адаптації можливі глибинні та всеохоплюючі перетворення елементів системи підприємства.
Процесний	При даному підході адаптація характеризується як певний процес, що є результатом діяльності підприємства та його контактів з зовнішнім середовищем.
Цільовий	Адаптація є інструментом використовуючи який підприємство має змогу досягти певної мети – покращення позицій на ринку, економічних показників, стабільності тощо.

Сформовано автором на основі: [5]

Беручи до уваги наведені вище тлумачення поняття «адаптація» доцільно сформулювати узагальнене визначення. В загальному адаптація – це процес пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що ініціюється властивістю соціально-економічної системи до самозбереження через інструменти стратегічного розвитку [2].

Кожне підприємство здійснює свою діяльність в певному середовищі якому притаманні фактори впливу (рис. 1.1), що можуть взаємодіяти як з усією організацією в цілому, так і з окремими її системами. Як наслідок флуктуація зовнішніх факторів може створити тенденцію до дестабілізації внутрішнього середовища підприємства, що є безпосередньою загрозою існуванню соціально-економічної системи. Процес адаптації дозволяє значною мірою компенсувати негативний вплив флуктуацій зовнішнього середовища або навіть повністю його нівелювати, створивши значні стратегічні переваги та можливості. Адаптація є ефективним засобом покращення позицій підприємства на ринку та підвищення стабільності його структури.



Джерело: власна розробка

Рис. 1.1 Потенційні фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство

Варто розглянути окремі різновиди адаптації та їх особливості. В залежності від характеру впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище

організації можна виділити два типи адаптації: активну та пасивну. До активної адаптацію можна віднести тоді, коли під дією несприятливих факторів внутрішнє середовище організації залишається відносно стабільним, а власне адаптаційний потенціал задіяний на видозміну зовнішнього середовища задля нівелювання його негативного впливу. Пасивна адаптація на відміну від активної базується на зміні внутрішнього середовища підприємства та стратегії його поведінки у відповідності до вимог мінливих зовнішніх умов [3].

В процесі адаптації можуть здійснюватися заходи спрямовані на видозміну структури, параметрів або інших аспектів діяльності підприємства, в залежності від цього додатково виділяють параметричну, алгоритмічну, ресурсну, структурну та комбіновану адаптації.

Для ефективного протистояння багатогранним викликам зовнішнього середовища кожне підприємство може використовувати декілька видів адаптації одночасно, що створює синергетичний ефект [4].

1.2. Основні механізми адаптації підприємств до змін макросередовища

В умовах мінливого зовнішнього середовища, яке генерує безліч чинників впливу, адаптація виступає ключовим інструментом забезпечення гомеостазу підприємства. Являючись комплексним соціально-економічним явищем, вона потребує відповідного рівня організації процесів та систем, що в свою чергу передбачає формування механізму адаптації, за допомогою якого вона і реалізується. Механізм адаптації по своїй суті являє собою пов'язану сукупність засобів, методик, інструментів та моделей управління підприємством, яка забезпечує та координує взаємодію з мінливим зовнішнім середовищем. Аналіз складових такого механізму дозволить поглибити розуміння суті адаптаційних процесів та забезпечить їх раціоналізацію [5].

За сучасних ринкових відносин, підприємство може успішно конкурувати тільки тоді, коли його система управління спроможна завчасно сприйняти та проаналізувати специфічні інформаційні потоки макросередовища. В результаті своєї діяльності підприємство безперервно контактує з факторами впливу зовнішнього середовища, що відбувається в рамках усіх аспектів управління. Такі контакти супроводжуються двома пов'язаними між собою процесами: моніторингом мінливого середовища і протидією негативним факторам його впливу через зміну внутрішніх та зовнішніх умов [6].

З метою вчасного та успішного виявлення потенційно критичних змін в умовах зовнішнього середовища підприємства формують системи та відділи моніторингу середовища, які зі сталою періодичністю проводять дослідження факторів впливу, аналізуючи ризики та можливості, що пов'язані з ними. У більшості випадків подібні дослідження здійснюються керуючись індивідуальними для кожного підприємства методиками, однак практично всі вони містять наступні етапи:

1. Складення переліку чинників, що здійснюють вплив на підприємство.
2. Створення методики та алгоритму для визначення ступеня змін у зовнішньому середовищі.
3. Визначення інтервалу між дослідженнями та сукупності показників середовища, що мають бути промоніторені.

Система моніторингу зовнішнього середовища дозволяє не лише отримати характеристику сучасного стану макросередовища, але й здійснити прогнозування його еволюції в майбутньому, що є критично важливим для ефективного стратегічного планування [7].

Одним із ключових елементів механізму адаптації є інструменти адаптації які виступають засобами її реалізації. В сучасних ринкових умовах серед основних адаптаційних інструментів можна виділити модернізацію, реструктуризацію, диверсифікацію і реінженіринг.

Модернізація являє собою цілковите або часткове оновлення наявних систем та елементів організації. Вона може бути спрямована як на нематеріальні організаційні елементи організації, так і на засоби виробництва, обробки та збереження інформації тощо. Здійснення модернізації актуальне для забезпечення виживання організації в перспективі, однак вона має нижчу ефективність в компенсації дії зовнішніх факторів в конкретний момент [8].

Реструктуризація передбачає виконання заходів з реорганізації підприємства цим самим дозволяючи віднайти приховані резерви, що сприяє підвищенню ефективності діяльності об'єкта господарювання. Реструктуризація може бути повною або частковою в залежності від частки структури підприємства яка піддається перетворенню. Рішення про реструктуризацію приймають на основі висновків про негативну динаміку загальної ефективності підприємства або його структурної частини, коли вони не в змозі відповідати на виклики середовища [9].

Диверсифікація дозволяє в короткі терміни підлаштувати свою діяльність відповідно до умов ринку шляхом розширення асортименту продукції, проникнення на нові ринки збуту, збільшення спектра послуг, що надаються, тощо. Ефективно проведена диверсифікація дозволяє оптимізувати використання ресурсів шляхом їх перерозподілу, забезпечити розширення можливих стратегій розвитку та убезпечити підприємство від наслідків флуктуацій ринку [10].

Реінженіринг являє собою повну перебудову структури та процесів функціонування суб'єкта господарювання та є стрімким процесом в якому задіяні всі або переважна більшість елементів підприємства. В результаті реінженірингу організація отримує якісно нові властивості, що дозволяє ефективно протистояти негативному впливу зовнішнього середовища. Реінженіринг доцільно застосовувати в критичних випадках, коли підприємство втратило свої конкурентні переваги та має різко негативну

динаміку або як частину агресивної стратегії розвитку, що направлена на отримання значних переваг в перспективі.

Інструменти адаптації можуть використовуватися окремо або комплексно в залежності від цілей, які переслідує організація впроваджуючи їх.

1.3. Управлінські аспекти адаптації підприємств до змін з урахуванням євроінтеграційних процесів

Як відомо, ключовою ознакою ринкової економіки є мінливість та нестабільність процесів, що протікають в її рамках. Подібна мінливість зовнішнього середовища чинить негативний вплив на діяльність підприємств, ускладнюючи реалізацію їх стратегії розвитку [12].

Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання детермінується особливостями зовнішнього середовища, еволюція якого перебуває в залежності від комплексу факторів. Здатність апарату управління оптимізувати внутрішнє середовище підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища є визначальною для його конкурентоспроможності та ефективності. Подібне неможливо без раціонально побудованої системи управління, яка б забезпечувала ефективну взаємодію та інтеграцію всіх структурних одиниць та систем організації [13].

В рамках діяльності апарату управління здійснення процесу адаптації реалізується шляхом адаптивного управління – моделі управління, за якої при сталих довгострокових цілях, відбувається активна корекція поточних планів, стратегій та параметрів у відповідь на дестабілізуючі фактори впливу. Головним завданням адаптивного управління є інтенсивна взаємодія з інформаційним простором зовнішнього середовища з метою виявлення негативних чинників впливу та створення на основі обробленої інформації адаптивної стратегії розвитку. Реалізація адаптивної стратегії у більшості випадків передбачає здійснення маломасштабних перетворень в середині

підприємства, що дозволяє оптимізувати проблемні або малоефективні елементи організації. Відмінною рисою такої стратегії в першу чергу є її спрямування до корекції зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом використання розроблених шаблонів поведінки [14].

Розробка адаптивної стратегії управління вимагає комплексного аналізу зовнішнього середовища в якому здійснює діяльність підприємство. В процесі цього важливо враховувати мінливість та динамічність факторів впливу, що не дозволяє ефективно застосовувати класичні методи аналізу, такі як SWOT та PEST. Незважаючи на очевидні недоліки, подібний аналіз повинен здійснюватися на основі експертного методу. Однак варто мати на увазі, що вибір тієї чи іншої методики аналізу повинен бути обумовлений особливостями середовища до якого вона буде застосована [15].

Адаптивна стратегія розвитку підприємства має містити в собі декілька можливих шляхів розвитку та передбачати можливі флуктуації макроекономіки як на світовому так і на вітчизняному ринку, брати до уваги внутрішні резерви та можливості зовнішнього середовища.

У сьогоденні застосування адаптивного управління є особливо актуальним на фоні євроінтеграційних процесів. Відкриття нових ринків збуту та прихід на вітчизняний ринок європейських і міжнародних компаній здійснює суттєвий вплив на середовище діяльності вітчизняних об'єктів господарювання. Функціонування в нових умовах передбачає як нові можливості так і виклики. З одного боку розширення ринків збуту дозволяє убезпечити підприємство від низького попиту в середні країни, однак вихід на нові ринки супроводжується діяльністю в незнайомому конкурентному середовищі, де перевірені механізми підвищення конкурентоспроможності можуть виявитися менш ефективними. Таким чином значно збільшується навантаження на апарат управління, який повинен забезпечувати реалізацію ефективних управлінських рішень в незнайомих динамічних умовах. Саме принцип адаптивного управління дозволяє сформувати ефективний механізм взаємодії з зовнішнім середовищем та створити оптимальну адаптивну

стратегію розвитку. Важливим чинником впливу, який потрібно враховувати при діяльності системи адаптивного управління є поступова зміна законодавства для приведення його у відповідність до європейських стандартів. Керуючись законодавством Європейського союзу як орієнтиром для передбачення майбутніх змін, стає можливим більш точно спрогнозувати реформи вітчизняної аграрної політики врахувавши дані аспекти в стратегії розвитку підприємства [16].

Ефективна стратегія адаптивного управління має відповідати певним критеріям, а саме мати можливість до швидкої зміни свого вектору в разі необхідності, передбачати виділення визначеної кількості ресурсів для подібних змін у резерв, та бути відкритою для корекції на будь якому етапі реалізації [17].

Створення оптимальної системи адаптивного управління підприємством, яка могла б своєчасно генерувати та реалізовувати ефективні управлінські рішення у відповідь на вплив несприятливих факторів зовнішнього середовища є вкрай важливою умовою успішної адаптації. Головним завданням системи адаптивного управління є розробка адаптивної стратегії, яка б забезпечила успішне функціонування організації в умовах мінливості чинників впливу. Саме можливість до адаптації визначає конкурентоспроможність підприємства та його успішність в умовах ринкової економіки і процесів євроінтеграції [18].

Висновки до розділу 1

Сучасний стан вітчизняного ринку у зв'язку з пандемією та процесами євроінтеграції характеризується значними динамічними процесами, що генерують безліч факторів які чинять вплив на суб'єкти господарювання. Подібна мінливість зовнішнього середовища особливо негативно впливає на діяльність підприємств аграрного сектору економіки, оскільки у зв'язку зі стагнацією галузі в цілому, сільськогосподарські підприємства, а особливо

малі господарства, часто не в змозі накопичити достатньо резервів для компенсації флуктуацій ринку. В таких умовах саме механізми адаптації дозволяють пом'якшити або нівелювати вплив несприятливих чинників на внутрішнє середовище організації. Адаптація виступає основним інструментом взаємодії з нестабільним зовнішнім середовищем, та забезпечує реалізацію стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Наразі немає єдиного формулювання поняття «адаптація», однак виділяють три головних підходи до його визначення, це системний, процесний та цільовий підходи. Кожен з них розглядає адаптацію в розрізі окремих процесів, що її супроводжують, тому доцільно поєднати дані підходи для формулювання загального визначення.

Процес адаптації відбувається за допомогою механізму адаптації – сукупності методів, інструментів і моделей управління яка дозволяє ефективно координувати взаємодію організації з динамічним зовнішнім середовищем. Механізм адаптації складається як із систем моніторингу середовища та обробки інформації так і з інструментів реалізації адаптаційного потенціалу - модернізації, реструктуризації, диверсифікації і реінженірингу.

Можливість до адаптації напряму залежить від здатності апарату управління реалізовувати модель адаптивного управління, тобто здійснювати корекцію сучасних цілей та завдань дотримуючись вектору довгострокової стратегії адаптивного розвитку. Створення ефективної системи адаптивного управління дозволить повноцінно реалізувати адаптаційний потенціал.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА П(ПО)СП «ЗОЛОТА НИВА» З ПОЗИЦІЙ МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН

2.1. Загальна характеристика діяльності П(ПО)СП «Золота нива»

Підприємство П(ПО)СП «Золота нива» є виробником продукції сільського господарства. Головною спеціалізацією являється вирощування зернових культур, при цьому значну частку прибутку підприємство отримує від вирощування ВРХ та виробництва молока. П(ПО)СП «Золота нива» веде свою господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України і на підставі Статуту підприємства. Підприємство здійснює реалізацію сільськогосподарських культур та молока власного виробництва. У різних сферах своєї діяльності воно налагодило ефективну співпрацю з іншими вітчизняними виробниками.

Кожному підприємству притаманна певна організаційна структура, що відображає його спеціалізацію та специфіку умов діяльності. Оптимальна організаційна структура забезпечує стабільність внутрішніх зв'язків підприємства та забезпечує стійкість до мінливих умов зовнішнього середовища (додаток А).

Від будови організаційної структури підприємства залежить його структура управління. Вона поєднує різні сторони діяльності підприємства, регламентує внутрішньовиробничі зв'язки і забезпечує досягнення стійкості системи службових взаємовідносин між працівниками апарату управління.

П(ПО)СП «Золота нива» притаманна лінійно-функціональна структура управління (додаток Б). Вона являється найпоширенішим видом структури бюрократичного типу і являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур.

Ресурсний потенціал визначає можливість підприємства здійснювати господарську діяльність та протистояти змінам зовнішнього середовища. Всі елементи ресурсного потенціалу мають володіти певним набором функціональних характеристик [23].

Розглянемо структуру сільськогосподарських угідь підприємства П(ПО)СП «Золота нива» (додаток В).

Площа сільськогосподарських угідь підприємства за 2018-2020 рр. не змінювалася. На даний час в розпорядженні підприємства знаходиться 1950,5 гектарів сільськогосподарських угідь, з них в структурі земельних угідь переважає рілля площею 1570 гектарів, що складає 80,5% від загальної площі. Частка сіножаті та пасовища в структурі сільськогосподарських угідь є незначною та становить 1,6% та 2,6% відповідно.

Будь-яке аграрне господарство здійснює свою діяльність за визначеної чисельності персоналу – певної кількості працівників, що володіють необхідним фізичним розвитком, мають відповідні знання та вміння у необхідних сферах.

Завданням кожного підприємства чи трудового колективу полягає в тому, щоб фактичні трудові ресурси за своєю чисельністю співпадали з потребою для забезпечення виробничої діяльності.

Наскільки раціонально використовуються трудові ресурси можна оцінити на основі даних, що наведені у додатку Г.

Аналізуючи дані з додатку Г можна зробити висновок, що продуктивність праці робітників підприємства є доволі високою. Стійка тенденція до зростання валової продукції є позитивним явищем. Механізація виробничих процесів та впровадження інтенсивних методів сільського господарства дозволяють зменшити частку ручної праці та збільшити її продуктивність, як наслідок потреба в працівниках зменшується. За період 2018-2020 років чисельність працівників зменшилася на 29,2%, в той же час навантаження сільськогосподарських угідь на одного середньорічного працівника збільшилося на 41,2%, при цьому кількість відпрацьованих годин

майже не змінилася. Виробництво валової продукції на 1 середньорічного працівника протягом 2018-2020 років по підприємству збільшилося на 32,9% і становить 378,4 тис.грн, що є високим показником. Тенденцію до зростання демонструє і виробництво валової продукції на 1 люд.-год., цей показник зріс по підприємству на 32,3%.

Прибуток – це мета, заради якої здійснює діяльність підприємство, тому саме показники прибутковості (збитковості) дають нам змогу оцінити рівень господарської діяльності П(ПО)СП «Золота нива» (додаток Д).

Проаналізувавши дані з додатку Д можна зробити висновок, що підприємство є рентабельним, а господарська діяльність ведеться досить ефективно. Про це свідчить збільшення чистого доходу від реалізації на 9,6%, валового прибутку на 313,4%, операційного прибутку – на 1802,3%, рентабельності підприємства – на 250%. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції становила у 2018 р. – 1,4 %, у 2019 р. – 17,7 %, у 2020 р. – 6,6%. Також при оцінці рівня ефективності господарської діяльності підприємства можна спостерігати і негативний фактор у вигляді нестабільної динаміки деяких показників.

2.2. Оцінка фінансового стану П(ПО)СП «Золота нива»

Фінансовий стан є однією з ключових характеристик діяльності суб'єкта господарювання. Він характеризує сутність підприємства і є продуктом взаємодії фінансових аспектів в певний проміжок часу, що визначається комплексом факторів виробничого та господарського характеру, описується сукупністю значень, що в результаті дозволяє охарактеризувати здатність господарства оптимально здійснювати свою діяльність в сьогоденні та майбутньому [25].

Наступні розрахунки було здійснено за допомогою комп'ютерної програми для фінансового аналізу «Фінансист». Для з'ясування фінансового

стану підприємства було проведено аналіз на основі фінансової звітності (додаток Е).

Згідно даних додатку Е загальна вартість активів у 2020 році у порівнянні з 2018, зросла на 5226 тис.грн або на 55,8% за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 40,9%; і власного капіталу на 67,9 %.

Вартість дебіторської заборгованості зменшилась на 456 тис.грн або на 55,8 %.

Середньооблікова чисельність працівників знизилася на 14 осіб, тобто на 29,2%.

З даних додатку Ж видно, що коефіцієнт платоспроможності П(ПО)СП «Золота нива» у 2020 році, порівняно з 2018, зріс на 57,9%, тобто це говорить про те, що підприємство може швидко, в потрібний час, розрахуватися за своїми зобов'язаннями. Частка оборотних активів в загальній сумі активів залишилася незмінною. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2020 році порівняно з 2018 роком зменшився в 3 рази або на 0,16 пункту. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності більше 0,2 є достатнім, щоб підприємство своєчасно розрахувалось по своїх боргах за кредитами. В 2020 році цей показник становив 0,001, відсутність тенденції до зростання свідчить про стагнацію зростання грошових коштів підприємства. Підприємство має певні проблеми з ліквідністю.

Наведені показники дають різновекторну оцінку ділової активності (Додаток К).

Згідно з проведеними розрахунками коефіцієнт оборотності оборотних активів у П(ПО)СП «Золота нива» у 2020 році порівняно з 2018 зменшився на 0,3 або 21,4%. Це значить, що підприємство у 2020 році одержало меншу виручку, в розрахунку на 1 грн вкладених в оборот коштів. Тривалість обороту оборотних активів збільшилася, тобто період за який вкладені в оборот авансовані кошти перетворюються в реальні гроші зріс.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився, а це значить, що зменшився і показник чистої виручки від реалізації продукції, який припадає

на 1 власного капіталу. Тривалість обороту власного капіталу збільшилась на 76 днів.

2.3. Оцінка макросередовища та механізмів адаптації П(ПО)СП «Золота нива» до змін

Адаптація суб'єкту господарювання є ключовим аспектом в забезпеченні високого рівня ефективності його діяльності в умовах нестабільного ринку. Вона є тією технологією управління, що дозволяє підприємству пристосуватися до несприятливих умов зовнішнього середовища та навіть отримувати вигоди від певних на перший погляд негативних явищ.

Для оцінки сучасного стану підприємства з позицій адаптації до змін зовнішнього середовища, варто проаналізувати середовище діяльності П(ПО)СП «Золота нива», тобто макросередовище організації. П(ПО)СП «Золота нива» здійснює свою господарську діяльність в сільській місцевості, саме в селі зосереджено всі виробничі потужності та земельні ресурси, що обробляються. Такий стан справ породжує високу лояльність працівників до організації, оскільки для більшості з них вона стала місцем їх професійного становлення та джерелом добробуту в депресивній сільській місцевості. Дані фактори позитивно впливають на адаптаційний потенціал суб'єкту господарювання, оскільки висока лояльність працівників у разі негативних тенденцій убезпечить від відтоку кадрів навіть у випадку тимчасових труднощів з оплатою праці.

Розташування підприємства є стратегічно вигідним, оскільки найближчі конкуренти також є єдиними фермерськими господарствами в своєму кластері сіл і агресивної конкуренції не відбувається, інтереси господарств не конфліктують, а оптові покупці продукції такі як елеватори або птахофабрики за рахунок великих потреб здійснюють закупки у зазначених господарствах одночасно, оскільки жодне окремо не може задовольнити їх попит.

П(ПО)СП «Золота нива» лише частину своєї продукції продає оптовим покупцям, які в подальшому займаються експортною діяльністю, тому підприємство є більш стійким до зміни на закупівельні ціни, оскільки основними покупцями продукції є підприємства, що не займаються її перепродажем за кордон, а отже не корегують ціни керуючись перепадами зовнішніх ринків. Це робить господарство менш вразливим до нестабільності європейського ринку сільськогосподарської продукції.

Важливим аспектом є економічні та законодавчі перетворення в середині країни. Відкриття ринку землі з часом сприятиме зосередженню земельних ресурсів у великих підприємств, які матимуть достатньо ресурсів для скуповування землі в населення. Зміцнення великих агрохолдингів призведе до посилення їх тиску на малі та середні суб'єкти господарювання аграрного сектору до яких і відноситься П(ПО)СП «Золота нива». Також діючий ринок землі сприятиме виникненню нових малих аграрних суб'єктів господарювання, що в свою чергу може збільшити конкуренцію в локальному масштабі. Позитивні та негативні фактори макросередовища П(ПО)СП «Золота нива» узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

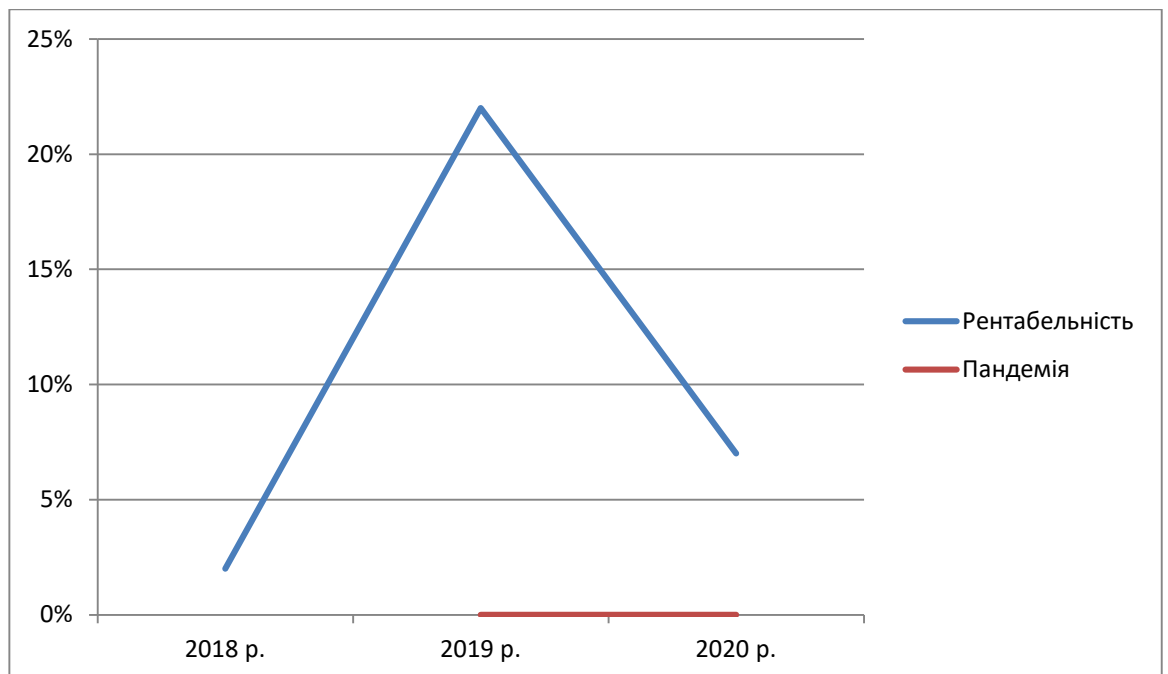
Позитивні та негативні фактори макросередовища П(ПО)СП «Золота нива»

Розроблено автором на основі власних досліджень

Позитивні фактори макросередовища	Негативні фактори макросередовища
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Оптимальне місцезнаходження; ➤ Відсутність прямих конкурентів; ➤ Стабільний попит на продукцію; ➤ Переважна незалежність оптових покупців від світових цінових тенденцій. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Депресивна сільська місцевість; ➤ Спад ринкової активності в наслідок пандемії COVID-19; ➤ Відкриття ринку землі може призвести до втрати земельних ресурсів.

Щоб адаптуватися до таких умов ведення діяльності необхідно мати достатній адаптаційний потенціал, а враховуючи не миттєвий характер змін в

зовнішньому середовищі, управлінська структура підприємства матиме достатньо часу для розробки та реалізації оптимальних управлінських рішень. Таким чином в контексті макросередовища підприємство перебуває у відносно сприятливих умовах, що дозволяє ефективно вести свою діяльність у найближчій перспективі та накопичувати ресурси для протидії можливим несприятливим факторам зовнішнього середовища, тобто збільшувати свій адаптаційний потенціал, що є критично важливою умовою успішної адаптації до нових економічних та законодавчих умов. Однак незважаючи на оптимістичний прогноз щодо зростання адаптаційного потенціалу, значні макроекономічні пертурбації несуть суттєву загрозу П(ПО)СП «Золота нива». Так, в результаті пандемії коронавірусу та, як наслідок, значного спаду економічної активності, підприємство зазнало сутєвих труднощів з підтримкою сталого зростання рентабельності, яка спостерігалася в останні роки. (рис. 2.1)



Джерело: власна розробка

Рис. 2.3 Кореляція між спадом рентабельності П(ПО)СП «Золота нива» та початком пандемії коронавірусу.

Ключовим аспектом для ефективної адаптації господарства до зовнішніх змін є стабільність внутрішнього середовища, узгоджена і ефективна діяльність усіх його відділів, служб та складових частин, тобто оптимальне функціонування організаційної структури.

П(ПО)СП «Золота нива» притаманна лінійно-функціональна структура управління. В ситуаціях коли внутрішнє середовище перебуває в умовах тиску зовнішніх умов подібна організаційна структура дозволяє швидко приймати управлінські рішення на місцях для вчасної локальної корекції параметрів діяльності у відповідь на несприятливі фактори, що можуть по різному діяти на різні підрозділи підприємства. Вдалість вибраної моделі управління доводить успішне протистояння організації кризовим явищам минулих років, коли підприємство змогло продовжити попри значні труднощі, що були викликані загальнодержавною кризою. Однак через недоліки лінійно-функціональної організаційної структури виник дефіцит освічених кадрів, які необхідні для її оптимального функціонування, а одні і ті ж працівники поєднують декілька функцій управління, що не дозволяє повністю зосередитися на якомусь одному напрямі та діяти з максимальною ефективністю. Робітники ж на нижчих рівнях не мають мотивації для прийняття ефективних рішень, чекаючи інструкцій з вищих ланок. Все це призводить до уповільнення розвитку, недостатньої оперативності при зміні вектору діяльності та зниженні загальної ефективності, а отже і адаптаційного потенціалу.

Як перевагою так і недоліком є поточне становище в кадровому питанні. Більшість працівників працюють на підприємстві десятиліттями та є кваліфікованими в сфері робочих питань, але в наслідок недостатньої уваги керівництва до підвищення кваліфікації та перекваліфікації, працівники часто не спроможні опанувати або впровадити новітні методи в управлінській діяльності в щоденну практику.

В контексті реалізації адаптаційного потенціалу П(ПО)СП «Золота нива» на даний момент знаходиться в незадовільному положенні, оскільки

наявні стратегії адаптації є досить інтуїтивними, заснованими лише на суб'єктивному баченні керівництва вірного шляху та засобів пристосування до флуктуації зовнішніх умов. Такий підхід неминуче спричиняє перевитрати ресурсів, втрату конкурентних переваг та загрожує створенню негативної тенденції розвитку в майбутній перспективі.

Висновки до розділу 2

П(ПО)СП «Золота нива» спеціалізується на виробництві молока та зерновиробництві. Згідно отриманих даних прослідковується стабільний ріст більшості показників економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Так, наприклад, виробництво валової продукції на 1 середньорічного працівника протягом 2018-2020 років по підприємству збільшилося на 32,9%, а виробництво валової продукції на 1 люд.-год, на 32,3%. За аналогічний період урожайність вівса зросла на 8,8%, однак урожайність кукурудзи та сої знизилась на 4,9% та 24,5% відповідно. Урожайність пшениці залишилася на сталому рівні в 41 центнер з гектара. Виробництво молока на 100 га сільськогосподарських угідь збільшилось на 20,4%, що свідчить про інтенсифікацію молочного виробництва на підприємстві. На фоні зростання інших економічних показників рентабельність П(ПО)СП «Золота нива» зросла з 2% у 2018 році до 7% у 2020, що свідчить про позитивну тенденцію розвитку та дозволяє зробити оптимістичний прогноз на майбутні роки. Показники ефективності використання ресурсів на підприємстві за досліджуваний період також демонструють позитивну динаміку.

Під час аналізу механізмів адаптації підприємства було виявлено, що адаптаційний потенціал П(ПО)СП «Золота нива» перебуває у незадовільному стані, оскільки модель адаптації, що послідовно реалізується апаратом управління не відповідає вимогам зовнішнього середовища та не є науково обґрунтованою.

РОЗДІЛ 3

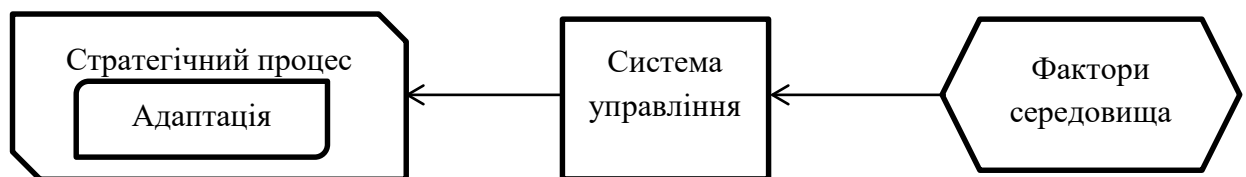
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ П(ПО)СП «ЗОЛОТА НИВА» ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Обґрунтування вибору моделі адаптації П(ПО)СП «Золота нива» до змін

Успішна та ефективна діяльність суб'єктів господарювання всіх галузей та сфер, у тому числі і сільського господарства не може бути ефективно реалізована без оптимальних та своєчасних реакцій на фактори зовнішнього середовища та адаптації до умов, що змінилися. Таким чином господарство пристосовується до флуктуацій ринку за допомогою ініціювання процесу адаптації та повного циклу його реалізації, як наслідок воно отримує значні конкурентні переваги та підвищує свій потенціал.

В сьогоденні можливість вчасно оптимізувати внутрішнє середовище є одним з ключових аспектів ведення ефективної господарської діяльності. Особливості сучасних ринкових умов створюють необхідність поєднання адаптаційної теорії з теоретичними основами стратегічного менеджменту. Оскільки стратегія в першу чергу визначає яке місце підприємство буде займати в прогнозованому майбутньому та розробляє систему заходів для реалізації оптимального сценарію, вона тісно взаємодіє з елементами адаптації, часто будучи інтегрованою в даний процес [35].

Відповідно до виду несприятливих факторів, що чинять вплив на внутрішнє середовище організації задіюється відповідний процес стратегічного менеджменту з інтегрованим адаптаційним змістом (рис. 3.1).



Джерело: власна розробка

Рис. 3.1 Схематичне зображення механізму ініціації стратегічного адаптаційного процесу.

В залежності від складності каталізатора адаптації, особливостей стратегічних процесів, що задіяні, та їх адаптаційного наповнення можна сформулювати характеристики основних моделей адаптації в стратегічному контексті (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Моделі адаптації підприємства до зміни зовнішніх умов в контексті стратегічного менеджменту

Характерні особливості моделі адаптації	Адаптивні моделі		
	Ситуативна адаптація	Стратегічна адаптація	Сценарна адаптація
1	2	3	4
Основні джерела виникнення адаптаційного реагування	Загрози макросередовища	Загрози і можливості макросередовища	Можливості макросередовища
Складність адаптивного сценарію	Низька	Висока	Хаотична
Характеристика рівня стратегії	Стратегічні рішення приймаються ситуаційно	Здійснюється розробка стратегії	Застосовується стратегічний аналіз
Основні цілі	Без змін	Можуть піддаватися корекції	Пластичні
Хронологічні рамки змін	Час на операційні процеси	Час на фінансові процеси	Широка варіація
Типи змін в організаційному аспекті	Дискретні стрибкоподібні зміни	Інкrementальний підхід до змін	
Види поведінки	Залежить від зовнішніх обставин	Визначається як зовнішніми так і внутрішніми стимулами	Визначається тільки внутрішніми стимулами
Ставлення до макросередовища	Як до ворожого середовища	Як до середовища, що крім небезпек може містити вигоди	Виключно як до осередку можливостей
Потенційне майбутнє	Не визначається	Наявні прогнози	Немає визначеності
Ліміти	Ліміти цільового характеру	Ліміти ресурсного характеру	Інформаційні та мисленеві ліміти
Аспекти, що штовхають до ініціації адаптації	Невизначеність	Невизначеність, наявність нової інформації, невідповідність умовам	Еволюція світосприйняття, нова інформація, невизначеність умов
Характеристики, що є ключовими в ефективності адаптації	Швидкість реагування на флуктуації середовища, економія ресурсів, злагожденість дій	Володіння високою компетенцією та застосування інновацій	Креативне мислення та новаторство
Інструменти для ініціації адаптивного процесу	Розробка оперативних планів	Глибокий стратегічний та аналітичний аналіз	Шаблони та схеми

Продовження табл. 3.1

Характерні особливості моделі адаптації	Адаптивні моделі		
	Ситуативна адаптація	Ситуативна адаптація	Ситуативна адаптація
Фокусування в управлінні	Оптимальне місце на ринку	Унікальність та інноваційність ресурсів	Визначення оптимального місця в майбутніх подіях
Характеристика бізнес-моделі за основними аспектами	Масштаб, економія часу, мінімізація собівартості	Стратегічне планування, розробка процесів, результативність	Місія підприємства, ціннісні орієнтири
		Інновації, інформація, компетентність	
Характеристика інновацій	Еволюційного характеру	Важливі інновації	Трансформаційного характеру
		Стратегічного характеру	

Джерело: власна розробка

Ситуативна адаптаційна модель реалізується коли організація сприймає зміни зовнішнього середовища як безпосередню загрозу, процес адаптації в даній моделі передбачає в своїй основі прийняття ситуативних управлінських рішень для оперативного нівелювання зовнішніх впливів шляхом корегування організаційної структури та різноманітних внутрішніх процесів. При цьому вектор розвитку підприємства та його стратегічна спрямованість залишається незмінною. Дана модель є відображенням реактивної форми поведінки суб'єктів господарювання у відповідь на зовнішні подразники.

Стратегічна та сценарна адаптації навпаки відносяться до проактивного типу організаційної реакції. Головною їх відмінністю є той рівень складності та неможливості передбачити майбутні події яким суб'єкт господарювання оперує в ході реалізації моделі. Тоді як стратегічна адаптація схиляється до вирішення проблеми через прийняття оптимальних стратегічних рішень та їх реалізації в умовах, коли параметри макросередовища є відомими, стратегічна адаптація фокусується на діяльності в умовах повної невизначеності та хаосі в зовнішньому середовищі, а рівень адаптивності характеризується можливістю прогнозувати майбутнє та використовувати його потенційні вигоди.

Формування моделей адаптації в сучасних ринкових умовах оптимально здійснювати в контексті стратегічного менеджменту з

урахуванням загального вектору розвитку та прогнозованих флуктуацій зовнішнього середовища. За результатами дослідження механізмів адаптації П(ПО)СП «Золота нива», можна зробити висновок, що підприємство надмірно сконцентроване на статичній та ситуативній моделі адаптації, не приділяючи при цьому значної уваги реалізації активних адаптаційних реакцій. Як наслідок підприємство виявляється не готовим до активних пертурбацій зовнішнього середовища та сучасних ринкових процесів, що супроводжують пандемію та євроінтеграцію. Для нівелювання подібних впливів на внутрішнє середовище, П(ПО)СП «Золота нива» доцільно реалізовувати в рамках своєї діяльності активну стратегічну адаптацію, що дозволяє ефективно протистояти загрозам зовнішнього середовища, використовуючи при цьому його можливості. Така модель адаптації спрямована на створення системи взаємодії з зовнішнім середовищем з метою його корекції та пошуку оптимальніших умов для господарської діяльності. Під час активної стратегічної адаптації основні цілі підприємства можуть піддаватися еволюційним змінам підлаштовуючись до сучасних умов діяльності, це значно збільшує адаптаційний потенціал за рахунок гнучкості стратегічного базису підприємства. Таким чином дана адаптаційна модель є найоптимальнішою для П(ПО)СП «Золота нива» і дозволить без значних перебудов організаційної структури та системи управління досягти задовільного рівня адаптаційного потенціалу, який зможе ефективно конвертуватися у власне процес адаптації.

3.2 Розробка комплексу заходів удосконалення управління адаптацією П(ПО)СП «Золота нива» до зовнішніх змін

П(ПО)СП «Золота нива» являє собою складну відкриту систему, яка здійснює свою діяльність у ринковому середовищі, таким чином підприємство, включаючи його внутрішні процеси, перебуває під впливом значної кількості факторів нестабільного зовнішнього середовища. Процес

адаптації дозволяє зменшити або навіть повністю усунути шкідливий вплив зовнішнього середовища підтримуючи гомеостаз підприємства та ефективно експлуатувати внутрішні резерви для досягнення довгострокових стратегічних цілей організації. Неможливість оптимально відреагувати на зміни у зовнішньому середовищі, тобто реалізувати адаптаційний потенціал, в перспективі може призвести до ослаблення позицій на ринку та погіршення економічних показників, що доведено в аналітичному розділі.

В контексті реалізації адаптаційного потенціалу П(ПО)СП «Золота нива» на даний момент знаходиться в незадовільному положенні, оскільки наявні стратегії адаптації є досить інтуїтивними, заснованими лише на суб'єктивному баченні керівництва вірного шляху та засобів пристосування до флуктуації зовнішніх умов. Такий підхід неминуче спричиняє перевитрати ресурсів, втрату конкурентних переваг та загрожує створенню негативної тенденції розвитку в майбутній перспективі. Процес реалізації адаптаційного потенціалу, тобто власне адаптація, повинен бути аргументований виключно з точки зору наукового підходу, детального аналізу зовнішнього середовища, його загроз і можливостей та бути узгоджений з усіма системами та підсистемами організації, що повинні мати максимально високий рівень синхронності та взаємодії. Тільки в такому випадку підприємство може розраховувати на успішний вихід з кризових умов, закріплення на нових ринках або просто стабільне зростання.

У переважній більшості випадків до цього в П(ПО)СП «Золота нива» застосовувався адаптивний принцип ухилення від змін. Він передбачає мінімальні незаплановані втручання в діяльність систем організації з метою нівелювання дії факторів зовнішнього середовища. Тобто навіть у випадку певних флуктуацій ринку, менеджмент підприємства не вдається до активних корегуючих дій, обмежуючись дрібними управлінськими впливами, покладаючись на загальну стійкість внутрішнього середовища. Головним недоліком такого методу є обмеженість у видах господарської діяльності, оскільки він передбачає розробку тільки тих напрямів які потенційно несуть

найменші ризики, однак разом з меншими ризиками вони часто не гарантують високих прибутків, що значно відображається на темпах розвитку підприємства.

Здійснивши аналіз сучасного стану П(ПО)СП «Золота нива» в контексті адаптації було розроблено перелік рекомендацій для оптимізації управління адаптацією, ефективного накопичення та реалізації адаптаційного потенціалу підприємства (рис. 3.2).



Джерело: власна розробка

Рис. 3.2 Основні шляхи оптимізації управління адаптацією в П(ПО)СП «Золота нива»

Зокрема рекомендації з підвищення якості управління адаптацією передбачають передбачають:

- перехід до застосування активної стратегічної адаптації, тобто до інтенсивного моніторингу ринку з метою укладення договорів з новими торговими партнерами, покупцями та замовниками продукції підприємства, використанню ресурсів підприємства з метою корекції зовнішнього середовища у відповідність до стратегічного вектору розвитку.

- розширення спеціалізацію господарства шляхом адаптивної диверсифікації для оптимального розподілу вразливих до дії зовнішніх умов активів в різних секторах виробництва.

- виключення адаптивного принципу «ухилення від змін» з моделі адаптації підприємства, оскільки він значно уповільнює розвиток

господарства, обмежуючи можливості у взаємодії з зовнішнім середовищем та оптимізації внутрішньої структури.

3.3 Рекомендації щодо переходу до моделі активної стратегічної адаптації шляхом реалізації адаптивної диверсифікації в П(ПО)СП «Золота нива».

Для переходу до принципу активної стратегічної адаптації необхідно частково реформувати систему управління, змістивши акценти в посадових обов'язках менеджерів, дозволивши їм здійснювати активні управлінські впливи на діяльність відділів підприємства з метою корекції їх діяльності у відповідність до зовнішніх впливів. Також апарат управління повинен делегувати одному чи декільком працівникам обов'язки з пошуку нових торгових партнерів задля створення резервних напрямів збуту та оптимізації закупівельних цін на продукцію. У випадку коли несприятливі зовнішні умови завдадуть удару по каналам збуту, велика їх розгалуженість дозволить перенаправити потоки продукції не зменшуючи обсяги відвантаження та оборот товару. Така стратегія надійно захищає підприємство від дефіциту фінансів в період пертурбацій ринку та запобігає накопиченню непроданої продукції на складах, збільшуючи таким чином оборотність та позитивно впливаючи на фінансовий стан підприємства.

Ключовою рекомендацією з переходу до моделі активної стратегічної адаптації є здійснення в П(ПО)СП «Золота нива» диверсифікації. Диверсифікація являється одним із ключових інструментів управління адаптацією та передбачає перебудову наявних процесів в структурі суб'єкту господарювання з метою їх відповідності викликам ринку. Така перебудова головним чином включає в себе розширення асортименту продукції, яка виробляється на господарстві та вихід на нові ринки збуту за рахунок збільшеного спектру продукції. За класичною технологією вона може проводитися у двох видах: опановування виробництва нових видів продукції

або прихід у сфери діяльності які раніше ігнорувалися. Ефективно проведена диверсифікація дозволяє здійснити перерозподілення основних ресурсів на декілька напрямів, що забезпечує підприємство від кон'юктурних змін на ринку.

У якості концептуальних рекомендацій по проведенню диверсифікації в П(ПО)СП «Золота нива» пропонується розширити спектр продукції, що виробляється шляхом створення цеху сироваріння. Значну частину прибутку П(ПО)СП «Золота нива» отримує від оптової реалізації необробленого молока переробним підприємствам, в основному це молокозаводи та маслозаводи. Ціна необробленого молока значно нижча ніж у молочної продукції, а значить, навіть з витратами на виробництво, готовий продукт можна реалізувати з більшим прибутком.

Споживання сиру в Україні щороку збільшується, як наслідок зростає і попит який ринок не завжди може задовольнити повною мірою. Це створює сприятливі умови для нового виробника яким і може стати П(ПО)СП «Золота нива».

Найбільш витратним аспектом даної концепції є закупівля обладнання для сироваріння. Однак слід зазначити, що якісне обладнання має тривалий строк експлуатації протягом якого воно багатократно окупиться. Значно менше коштів піде на реконструкцію приміщень, оскільки вони перебувають в задовільному стані та не потребують значного ремонту. Запропонована загальна структура витрат наведена у додатку Л.

Створення цеху сироваріння матиме значний економічний ефект, оскільки замість оптового продажу сировини підприємство реалізовуватиме готову продукцію, що позитивно відобразиться на рентабельності та конкурентоспроможності, зміцнивши позиції П(ПО)СП «Золота нива» на ринку. Крім того, будуть створені нові робочі місця, що сприятиме розвитку села і приваблюватиме кваліфікованих спеціалістів. Це в свою чергу забезпечить оптимальне завершення процесу диверсифікації та значно збільшить адаптаційний потенціал підприємства.

Висновки до розділу 3

В сучасних реаліях ефективна оптимізація внутрішнього середовища у відповідності до зовнішніх викликів є запорукою ведення ефективної діяльності. Однак в сучасних постіндустріальних умовах перехідної економіки, що перебуває в процесі євроінтеграції розглядати адаптацію в контексті суто пристосування до змін не актуально. Особливості сучасного ринку зумовлюють синтез адаптації та стратегічного менеджменту для вироблення оптимальних управлінських впливів на зовнішнє та внутрішнє середовище, враховуючи при цьому загальний вектор розвитку підприємства.

Розглядаючи моделі адаптації в стратегічному контексті можна виділити ситуативну, стратегічну та сценарну адаптацію. Доцільно розглядати дані моделі в синтезі з класичними методами адаптивної поведінки, оперуючи таким чином найбільш повною концепцією форм адаптації.

З огляду на середовище діяльності та результати аналізу механізмів адаптації П(ПО)СП «Золота нива», найбільш оптимальною моделлю адаптації для підприємства є активна стратегічна адаптація. Реалізація цієї моделі шляхом адаптивної диверсифікації та зміщення акцентів у зовнішній діяльності в сторону збільшення каналів збуту дозволить суб'єкту господарювання максимізувати свої адаптивні можливості та значно покращити позиції на ринку. Адаптивна диверсифікація пропонується проводитись за рахунок початку виробництва нової продукції, що дозволить значно розширити її загальний асортимент, розподіливши таким чином активи підприємства по різних секторах, зменшивши їх загальну вразливість до пертурбацій в зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В загальному адаптація це процес пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що ініціюється властивістю соціально-економічної системи до самозбереження через інструменти стратегічного розвитку.

2. Виявлено, що можливість до адаптації напряму залежить від здатності апарату управління реалізовувати модель адаптивного управління, тобто здійснювати корекцію сучасних цілей та завдань дотримуючись вектору довгострокової стратегії адаптивного розвитку.

3. П(ПО)СП «Золота нива» спеціалізується на виробництві молока та зерновиробництві. Згідно отриманих даних прослідковується стабільний ріст більшості показників економічної ефективності сільськогосподарського виробництва.

4. Проаналізовано механізми адаптації підприємства та виявлено, що адаптаційний потенціал П(ПО)СП «Золота нива» перебуває у незадовільному стані, оскільки модель адаптації, що послідовно реалізується апаратом управління не відповідає вимогам зовнішнього середовища та не є науково обґрунтованою.

5. Розглядаючи моделі адаптації в стратегічному контексті можна виділити ситуативну, стратегічну та сценарну адаптацію. Доцільно розглядати дані моделі в синтезі з класичними методами адаптивної поведінки, оперуючи таким чином найбільш повною концепцією форм адаптації.

6. З огляду на середовище діяльності та результати аналізу механізмів адаптації П(ПО)СП «Золота нива», найбільш оптимальною моделлю адаптації для підприємства є активна стратегічна адаптація. Реалізація цієї моделі шляхом адаптивної диверсифікації та зміщення акцентів у зовнішній діяльності в сторону збільшення каналів збуту дозволить суб'єкту господарювання максимізувати свої адаптивні можливості та значно покращити позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 304 с.
4. Белінський П. І., Лук'янова Л. М., Маниліч М. І. Основи теорії менеджменту організацій : навч. посіб. / за ред. П. І. Белінського. Чернівці : [б. в.], 1999. 188 с.
5. Будник М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2002. 199 с.
6. Ващенко О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2017. 112 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організаціях : навч. посіб. Київ : Кондор, 2002. 654 с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2002. 518 с.
9. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.
10. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
11. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 347 с.
12. Дем'яненко С. І. Менеджмент витрат в АПК : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 464 с.
13. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2002. 384 с.

14. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Кириченко О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Національна академія управління, 2011. 656 с.
15. Йохна М. А., Стадник В. В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид., доп. Київ : Академвидав, 2010. 472 с.
16. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 396 с.
17. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
18. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 172–174.
19. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Керівництво організацією : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2008. 244 с.
20. Кузьмін О., Є. Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручн. Київ : «Акадам-видав», 2009. 462 с.
21. Ландіна Т. В. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку. Київ : Наукова думка, 1994. 283 с. **20**
22. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
23. Мартиненко В. І. Стратегія життєздатності підприємств промисловості : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 455 с.
24. Мельник А. О. Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 6. С. 206–210.
25. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.
26. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 676 с.

27. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. 3-є вид., доп. Київ : Кондор, 2006. 661 с.
28. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.
29. Плотницька С. І. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища : навч. посіб. Харків : Смугаста типографія, 2017. 185 с.
30. Плотницька С. І. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 46 с.
31. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
32. Семернікова І. О., Мешкова-Кравченко Н. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-плюс, 2003. 311 с.
33. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Львів : Тріада плюс, 2008. 456 с.
34. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
35. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2012. № 24. С. 156 – 163.
36. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ : МАУП, 2004. 328 с.
37. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.
38. Школьник І. О., Боярко І. М., Дейнека О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / за ред. І. О. Школьник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
39. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 452 с.
40. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 684. С. 346-353.

ДОДАТКИ

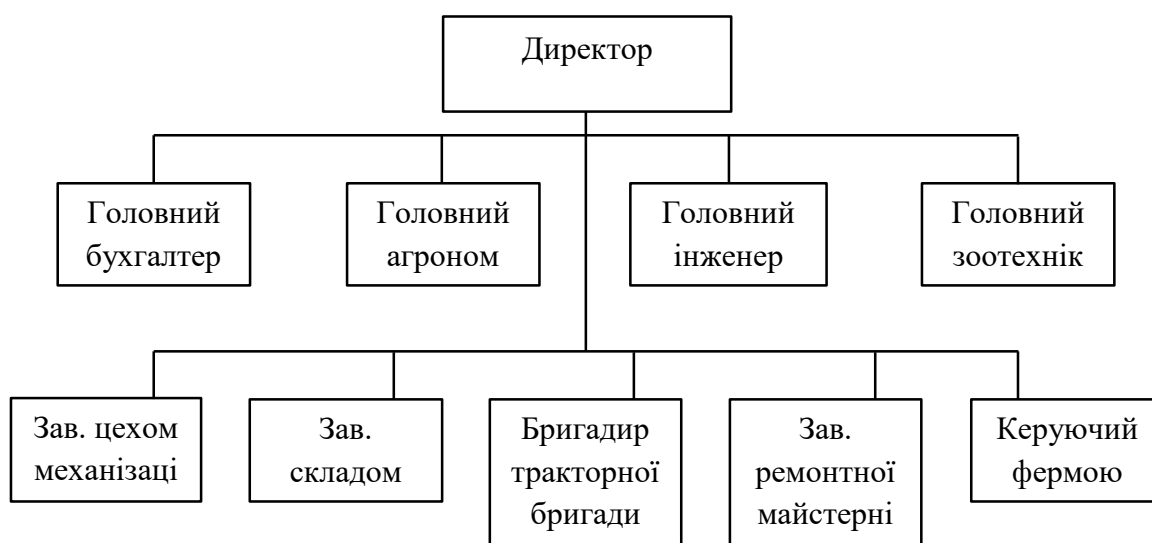
Додаток А



Джерело: створено за даними внутрішньої документації П(ПО)СП «Золота нива»

Організаційна структура П(ПО)СП «Золота нива»

Додаток Б



Джерело: створено за даними внутрішньої документації П(ПО)СП «Золота нива»

Структура управління П(ПО)СП «Золота нива»

Додаток В

Склад і структура земельних і сільськогосподарських угідь П(ПО)СП «Золота нива»

Види угідь	Площа, га			Структура у %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Площа с.г.угідь	1950,5	1950,5	1950,5	100,0	100,0	100,0
з них: ріллі	1570	1570	1570	80,5	80,5	80,5
сіножаті	30,5	30,5	30,5	1,6	1,6	1,6
пасовища	50	50	50	2,6	2,6	2,6

Джерело: розраховано за даними річних звітів П(ПО)СП «Золота нива»

Додаток Г

**Ефективність використання трудових ресурсів та продуктивність
праці в П(ПО)СП «Золота нива»**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Відпрацьовано за рік 1 працівником, год	1800	1808	1808	100,4
Відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	225	226	226	100,4
Чисельність працівників, чол., всього	48	38	34	70,8
По рослинництву	29	23	20	69
По тваринництву	19	15	14	73,7
Навантаження на 1 середньорічного працівника,га:				
Сільськогосподарських угідь	40,6	51,3	57,4	141,2
Ріллі	32,7	41,3	46,2	141,2
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис.грн				
По підприємству	284,8	352,9	378,4	132,9
По рослинництву	471,4	583,1	643,3	136,5
По тваринництву	719,5	894,1	918,9	127,7
Вироблено валової продукції на 1 люд.-год, грн				
По підприємству	158,2	195,2	209,3	132,3
По рослинництву	261,9	322,5	355,8	135,9
По тваринництву	399,7	494,5	508,3	127,2

Джерело: розраховано за даними річних звітів П(ПО)СП «Золота нива»

Додаток Д

Оцінка фінансового стану підприємства

Показники	Одиниці виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.,%
Загальна вартість активів (майна)	тис.грн	9360	13558	14586	155,8
Вартість необоротних активів	тис.грн	4731,00	6557,00	8063,00	170,4
Вартість оборотних (мобільних) активів	тис.грн	4629,00	7001,00	6523,00	140,9
Дебіторська заборгованість	тис.грн	817,00	328,00	361,00	44,2
Власний капітал	тис.грн	5914,00	8898,00	9931,00	167,9
Залучений капітал	тис.грн	3446,00	4660,00	4655,00	135,1
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	48	38	34	70,8

Джерело: розраховано за даними річних звітів П(ПО)СП «Золота нива»

Додаток Е

Оцінка ліквідності підприємства

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.,(+/-)
Власні оборотні кошти (ВОК), тис.грн.	1183	2341	1868	685
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотним коштом, %	0,3	0,3	0,3	0
Частка ВОК у покритті запасів, %	0,40	0,46	0,41	0,01
Коефіцієнт покриття	1,343	1,502	1,401	0,058
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,238	0,126	0,078	-0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,056	0,001	0

Джерело: розраховано за даними річних звітів П(ПО)СП «Золота нива»

Оцінка ділової активності підприємства

Показники	Одиниці виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.,%
Доход (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	14364,0	16895,0	15740,0	109,6
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	14364,0	16895,0	15740,0	109,6
Середньорічна сума дебіторської заборгованості	тис.грн	817,0	328,0	361,0	44,2
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	тис.грн	3446,0	3160,0	3453,0	100,2
Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн	5914,0	8898,0	9931,0	167,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	X	1,4	1,5	1,1	78,6
Тривалість обороту оборотних активів	дні	260,7	243,3	331,8	127,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	X	2,4	1,9	1,6	66,7
Тривалість обороту власного капіталу	дні	152	192,1	228,1	150,1

Джерело: розраховано за даними річних звітів П(ПО)СП «Золота нива»

Оцінка рівня ефективності господарської діяльності підприємства

Показники	Одиниці виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.,%
Чистий дохід від реалізації	тис.грн	14364,0	16895,0	15740,0	109,6
Валовий прибуток	тис.грн	694	3483	2875	414,3
Операційний прибуток	тис.грн	88	2648	1674	1902,3
Чистий прибуток	тис.грн	194	2984	1033	532,5
Рентабельність підприємства	%	2	22	7	>5,0 п.п
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	%	1,4	17,7	6,6	>5,2 п.п

Джерело: розраховано за даними річних звітів П(ПО)СП «Золота нива»

**Структура витрат згідно концепції створення цеху сироваріння в
П(ПО)СП «Золота нива»**

Сума	Призначення коштів
300 000 грн	Закупівля та встановлення обладнання, а саме: - комплекту обладнання для сироваріння; - системи кондиціонування приміщень.
100 000 грн	Реконструкція приміщень.

Джерело: власна розробка