

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.05 – БКР. 2270 “С” 2023.12.14. 089 ПЗ

ЮЩЕНКО АНТОНІНИ ПЕТРІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**В.о. завідувача кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**

_____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(підпис) (ПІБ)

“ ____ ” _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Вплив зовнішнього середовища на управління підприємством

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(підпис)

Тетяна ВЛАСЕНКО

Виконав

(підпис)

Антоніна ЮЩЕНКО

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**

К.е.н., доцент Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

“ _____ ” _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Ющенко Антоніні Петрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **Вплив зовнішнього середовища на управління підприємством**

затверджена наказом ректора НУБіП України від “14” грудня 2023 р № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 15 травня 2024_

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ВП НУБіП України «Великоснітинське НДГ ім. О.В. Музиченка»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи факторів, що впливають на управління організацією
2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність НДГ
3. Шляхи оптимізації впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність

Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Антоніна ЮЩЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

Зміст

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1 Поняття та фактори зовнішнього впливу на організацію.....	7
1.2 Методика та моделі визначення впливу зовнішнього середовища на управління підприємством.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ НДГ	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика Великоснітинського НДГ	17
2.2 Аналіз зовнішнього середовища НДГ	28
2.3 Дослідження факторів впливу зовнішнього середовища на науково- дослідне господарство	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ.....	38
3.1 Напрямки усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.....	38
3.2 Сучасні методики дослідження діяльності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	54
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

На сьогоднішній день в умовах військового стану в українській економіці спостерігається наростання нестабільності зовнішнього середовища, особливо в аграрному секторі.

Тому аграрні організації, перебуваючи в умовах невизначеності переглядають концепції стратегічного управління з метою пошуку методів, що зможуть забезпечити підприємству високу адаптивність та швидку реакцію і пристосування на зміну зовнішнього середовища.

Мета дипломної роботи – систематизувати, узагальнити, розширити і закріпити поняття факторів впливу зовнішнього середовища, та сформулювати актуальних методичних положень, що оптимізують вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність НДГ.

Завдання дипломної роботи:

- визначити поняття зовнішнього середовища організації, та факторів що впливають на її діяльність;
- проаналізувати зовнішнє середовище науково-дослідного господарства;
- ознайомитись з методикою та моделями визначення рівня впливу факторів зовнішнього середовища на організацію;
- провести аналіз організаційної структури та зовнішнього середовища науково-дослідного господарства;
- дослідити фактори зовнішнього середовища НДГ

Об'єктом дослідження дипломної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти впливу зовнішнього середовища на управління підприємством

Предметом дослідження – система управління ВП НУБіП України «Великоснітинське НДГ ім. О.В. Музиченка».

Методи дослідження – теоретична і методологічна основи дослідження – система загальнонаукових і спеціальних методів, що включають метод сучасної економічної теорії, теорії менеджменту, теорії організації та загальної теорії систем, еволюційної теорії фірми, теорії інформації і комунікації, що

забезпечило підхід до досліджуваної проблематики.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Поняття та фактори зовнішнього впливу на організацію

Зовнішнє середовище організації – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.[1, с 7]

Мікросередовище(середовище прямої дії) включає чинники, що безпосередньо впливають на підприємство і отримують прямий вплив від організації.

У науковій літературі існують різні підходи до виокремлення чинників прямої дії. Більшість відносять чинників прямої дії постачальників, споживачів, конкурентів, установи державного регулювання. Останнім часом все більше уваги надають контактним аудиторіям (партнерам). Це можуть бути банки, інвестиційні компанії, ЗМІ, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми, тобто всі організації, з якими підприємство вступає у договірні відносини.

Враховуючи вплив партнерів на діяльність підприємства ділове середовище крім раніше зазначених чинників включає інфраструктуру, до якої відносяться фінансові та транспортні організації, консультаційні фірми, страхові компанії та ринок робочої сили і міжнародний сектор (конкуренти з боку іноземних фірм на національному ринку, створення сумісних фірм і т.п.).

З позиції ефективного стратегічного аналізу, для всебічного вивчення впливу чинників, що обумовлюють рівень конкурентної боротьби при визначенні складових середовища прямої дії використовують модель «галузевої конкуренції» Портера. Згідно моделі «галузевої конкуренції», основними чинниками середовища прямої дії є: постачальники, споживачі, конкуренти, товари замітники, потенційні конкуренти.

Стратегічний аналіз середовища включає в себе вивчення чинників

зовнішнього середовища, які впливають на підприємство і також дослідження стану внутрішнього середовища.

Головною ціллю стратегічного аналізу є визначення та оцінка критично важливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища фірми розглядають як процес, що містить чотири взаємопов'язані етапи:

1. Визначення елементів середовища підприємства. На цьому етапі виявляються чинники середовища підприємства, які впливають на його діяльність. Особливу увагу приділяють чинникам зовнішнього середовища, як менш підконтрольним. Мікро та макро середовище організації – це джерело, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для його підтримки.

Внутрішнє середовище є джерелом життєдіяльності підприємства на основі потенціалу, достатній рівень розвитку якого дає можливість виживати та розвиватися у певному відрізку часу. Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні чинники.

2. Виділення критичних точок середовища. З точки зору вирішення проблеми стратегічного розвитку підприємства підприємство повинно виокремити найбільш вагомні чинники, що мають стратегічне значення. Кожне підприємство має свої «критичні точки», які залежить від галузі та масштабів діяльності підприємства, його цілей, ступеню впливу на кінцеві результати. Набір «критичних точок» постійно змінюється
3. Створення інформаційної бази цих «критичних точок». Ця база може формуватися за допомогою різноманітних методів аналізу зовнішнього мікро та макро середовища
4. Оцінка інформації про «критичні точки». Головна ціль оцінки інформації – це встановлення негативних і позитивних наслідків впливу окремих ключових чинників і середовища в цілому. На даному етапі необхідно розуміти, що нинішній або можливий стан середовища

може означати для підприємства.

На чинники безпосереднього оточення організація впливає завдяки встановленню ефективного каналу комунікації.

Середовище непрямой дії – це чинники зовнішнього середовища, що проявляють непрямий вплив на організацію і на які щя ж організація або не може впливати взагалі або має незначний вплив (економічні, політичні, демографічні та інші чинники).

Внутрішнє середовище підприємства включає ряд чинників, які знаходяться під безпосереднім контролем керівництва і персоналу підприємства.

Зовнішнє середовище організації характеризується:

- Складністю – тобто воно містить у собі велику кількість факторів, що впливають на підприємство, і на ці фактори організація має обов'язково реагувати, рівень варіативності цих факторів;
- Мінливістю – це означає, що середовище організації має властивість змінюватись;
- Взаємозалежністю – тобто фактори пов'язані один із одним, і зміна одного фактору може і спричиняє зміну решти;
- Невизначеністю – інформація про зовнішнє середовище необмежена, не завжди достовірна, що дозволяє організації або пристосуватись до змін навколишнього середовища, або впливати на нього

Зовнішнє середовище організації поділяють на:

- ✓ середовище прямої дії (мікро) – означає що фактори впливають напряду
- ✓ середовище непрямой дії (макро) – означає опосередковану дію факторів, на які підприємство вплинути не може



Рис. 1.1 Схема зовнішнього середовища організації. Джерело: побудовано автором на основі джерела [2]

Поняття макро- та мікросередовища

Мікросередовище	Макросередовище
Характеристика	
інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємств	значно більша кількість факторів, високий рівень їх варіативності, невизначеності непередбачуваності, опосередкована дія
Складові	
постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, «контактні аудиторії» (державні органи управління, ЗМІ, місцеве населення), законодавство України	економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природо-кліматичні, демографічні фактори

Джерело: сформовано автором на основі джерела 2.

Фактори зовнішнього макросередовища пов'язані між собою рівнем сили, з якою переміна одного фактора впливає на інші складові. Вони поділяються на:

1. Фактори соціального середовища. Це такі складові як рівень забезпеченості населення, рівень освіти, соціальні класи тощо;
2. Фактори правового середовища. Організації працюють в певних юридичних межах та взаємодіють між собою, норми права налагоджують поведінку організацій;
3. Фактори державного середовища. Сюди відноситься міжнародна політика держави, довгострокові стратегії, прийняття законів та нормативно-правових актів, тощо;
4. Фактори технологічного середовища. Інновації у сфері технологій, науковий потенціал;
5. Фактори економічного середовища. Темпи інфляції, рівень заробітку

населення, рівень економічного розвитку держави тощо.

6. Фактори георгафічного середовища. Забезпеченість енергоресурсами організації, розташування підприємства, тощо;
7. Фактори екологічного середовища. Стан природних ресурсів країни, рівень забрудненості навколишнього середовища тощо.

Фактори зовнішнього мікросередовища:

- 1) Споживачі – споживають продукцію організації;
- 2) Конкуренти – виготовляють аналогічну або схожу продукцію;
- 3) Постачальники – співпрацюють з організацією, надають їй послуги;
- 4) Посередники – займаються реалізацією продукції організації;
- 5) Контактні аудиторії – мають інтерес до діяльності організації і можуть вплинути на досягнення поставлених нею цілей.

Також загальний стан зовнішнього середовища визначають за групою чинників:

1) Економічні фактори(стан економіки та ринку) – характеризує економіку та економічні процеси, такі як інфляція, деінфляція, систему оподаткування, законодавство у сфері економіки, економічна підтримка окремих галузей, кон'юктура, розміри ринку, темпи зростання ринку, інвестиції та їх стан, фондовий ринок, ціноутворення, регулювання цін тощо;

2) Політико-правові фактори(зокрема діяльність уряду) – характеризує стабільність уряду, державну політику, рішення уряду щодо підтримки галузі, державний контроль та регулювання сфери, рівень корупції та методи боротьби з нею, рівень економічної свободи, політика щодо забезпечення підприємств ресурсами тощо;

3) Структура галузей національної економіки – характеризує вплив міжнародного розподілу праці, структура галузей економіки, зміни розмірів підприємств, скорочення діяльності «застарілої» галузі тощо;

4) Технологічні прориви(НТП) – життєвий цикл технологій, наукоємні виробництва; вимоги до певного науково-технічного рівня

виробництва, кваліфікація персоналу до необхідного рівня конкурентоспроможності та ін;

5) Природно-екологічні складові: природно-кліматичні умови; розміщення великих промислових та с/г-центрів; корисні копалини і природні ресурси в регіоні, стан екологічного середовища, рівень забрудненості, тощо;

6) Ресурсне забезпечення аключає структуру і наявність національних ресурсів, рівень дефіциту/профіциту ресурсів, доступність ресурсів тощо;

7) Демографія – це: потенційні споживачі, потенційна та наявна робоча сила, кваліфікаційні та професійні характеристики робочої сили;

8) Соціально-культурна складова: сприяння чи недовіра, приналежність до соціальної групи, релігія, традиції, економічний націоналізм, ставлення до іноземців; вплив профспілок на формування громадської думки;

9) Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування;

10) Міжнародне середовище – це структура господарства країни; середній рівень заробітної платні; характер розподілу доходів; вартість транспортних послуг; обмінний курс валюти відносно країни-партнера; інфляція та ставки банківського процента; рівень ВВП; рівень податків.

За різними джерелами існують також і інші фактори, які не мають чисто економічної природи, однак їх варто було б урахувати: кількість і густота населення, професіональний рівень і рівень грамотності, особливості конкурентної боротьби, якість і кількість природних ресурсів; рівень технології.

Враховуючи те, що усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, він дає змогу стежити не лише за змінами в межах окремих складових, а й їхній взаємний вплив одне на одного.

1.2 Методика та моделі визначення впливу зовнішнього середовища на управління підприємством

Зовнішнє середовище – це джерело, що забезпечує організацію ресурсами, що є необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні, а також для можливостей виробництва продукції з метою задоволення потреби споживача.

Внутрішнє середовище є джерелом життєдіяльності підприємства на основі потенціалу, достатній рівень розвитку якого дає можливість виживати та розвиватися у певному відрізку часу.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до підприємства чинники, щоб визначити можливості і загрози для підприємства.

Для визначення оточення і полегшення її впливу на підприємство зовнішні чинники розділяють на дві основні групи: середовище прямої(безпосередньої) дії (ділове середовище, проміжне середовище, мікросередовище, середовище завдань) та середовище непрямой дії (загальне середовище, макросередовище, середовище побічного впливу).

Сценарій – цей опис майбутнього, що був складений з урахуванням правдоподібних припущень.

Як правило, для прогнозу ситуації характерно робити декілька вірогідних варіантів розвитку. Тому прогноз має обов'язково включати кілька сценаріїв, серед яких є як оптимістичний сценарій, так і песимістичний. А також той що між ними, нейтральний, найвірогідніший сценарій. Основними вимогами, що ставляться до розробки сценаріїв, є змістовність, достовірність, системність.

До методів розробки сценаріїв відносяться:

- 1) метод посилянь, що ґрунтується на застосуванні системи передумов, на базі яких формуються варіанти розвитку майбутнього. Цей метод не включає в себе непередбачені події;

- 2) метод системи діаграм. Він використовується для координації стратегій і сценаріїв розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру і зміст стратегій;
- 3) метод критичних полів. Він полягає у вивченні структури прийняття рішень в системі управління. Розробка сценаріїв ідентифікує ті ключові точки прийняття рішень, які допомагають в реструктуризації;
- 4) метод «логіка можливого розвитку». Він застосовується для доповнення інших вищезазначених методів. У випадку якщо необхідно передбачити взаємозалежні або суперечливі події використовується матриця перехрестного впливу подій.

У практиці сценарії застосовуються безпосередньо для формування стратегії, розробок стратегічних планів та програм, і також для їх контролю.

Для того щоб визначити вплив зовнішнього мікросередовища, застосовуються такі методи оцінки[3, с. 130]:

- 1) Метод різниць – передбачає визначення переваг та недоліків конкурентів за окремими індикаторами(оцінка одного конкуренту);
- 2) Метод рангів – принцип аналогічний першому, проте іде порівняння з групою конкурентів, і визначається місце організації серед конкурентів;
- 3) Матричні методи – визначення кількісних значень рейтингового показника організації

Щодо макросередовища, застосовуються наступні методи[3, с. 131-133]:

- 1) STEP-аналіз характеризує зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових;
- 2) SWOT-аналіз шукає сили, слабкості, можливості, загрози організації на основі зовнішнього та внутрішнього середовища
- 3) SPACE-аналіз схожий на SWOT, аое застосовується для оцінки сильних та слабких сторін за чотирма групами критеріїв: фінансова сила підприємства; конкурентоспроможність; привабливість галузі;

стабільність галузі;

- 4) GAP-аналіз становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог;
- 5) LOTS-аналіз розробляє заходи для найбільш повного задоволення вимог покупців. Сутність полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем організації, в результаті яких розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань;
- 6) PIMS-аналіз визначає рівень впливу обраної стратегії на величини прибутковості організації;
- 7) Система 111–555 ґрунтується на експертному оцінюванні конкурентоспроможності продукції, її якості та ціни по п'ятибальній шкалі;

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ НДГ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Великоснітинського НДГ

Організаційно-правова форма – державне сільськогосподарське підприємство.

Форма власності – Державна власність

Основний вид діяльності – Дослідження та розробки в галузі природничих та технічних наук

Інші види діяльності:

- 1) Вирощування зернових та технічних культур
- 2) Овочівництво, декоративне садівництво та вирощування продукції розсадників
- 3) Розведення великої рогатої худоби
- 4) Перероблення молока та виробництво сиру
- 5) Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

Джерела формування майна – доходи від реалізації продукції, власний капітал(статутний, пайовий, резервний), залучений капітал, цільове фінансування, довго та короткострокові зобов'язання в банку.

Метою створення НДГ «Великоснітинське ім. О.В. Музиченка» є: навчальна, науково-дослідна, навчально-виробнича та інші види діяльності, які технологічно пов'язані з навчальним процесом у системі підготовки фахівців у НУБіП України.[4, с 1]

У ВП НУБіП України «Великоснітинське навчально-дослідне господарство ім. О.В. Музиченка» функціонують навчально-науково-виробничі лабораторії з рослинництва і тваринництва. Господарство вирощує такі культури яка пшениця, ячмінь, горох, овес, тритикале, гречка, вика, цукровий буряк, ріпак, кукурудза, картопля, овочі, кормові коренеплоди, однорічні та багаторічні трави. У науково-дослідному господарстві розміщена кафедра

випробування техніки і практичного навчання, яка забезпечує силами студентів сервісне обслуговування сільськогосподарської техніки та електрообладнання в господарстві, переробні підприємства – цехи з виготовлення сиру, ковбас, макаронів і хлібобулочних виробів, обладнані навчальні лабораторії тощо.

НДГ розташоване в перехідній зоні між Поліссям і Лісостепом. Фастівський адміністративний район відноситься до зони з достатнім зволоженням і помірно-теплим кліматом. В окремі роки трапляються ґрунтові засухи, котрі негативно впливають на розвиток сільськогосподарських культур.

Клімат місцевості помірно-континентальний з середньорічною температурою повітря близько $+7\text{ }^{\circ}\text{C}$ та кількістю атмосферних опадів 450-500 мм на рік. Середня температура у серпні становить $+24\text{ }^{\circ}\text{C}$, а у січні $-26\text{ }^{\circ}\text{C}$. Абсолютний максимум температури повітря за рік складає $+37\text{ }^{\circ}\text{C}$, абсолютний мінімум $-34\text{ }^{\circ}\text{C}$.

В теплу пору року випадає 375 мм опадів. В холодну пору року випадає 161 мм. Розподіл опадів по сезонах нерівномірний. Влітку випадає 37% від річної суми, навесні - 23% опадів, восени та взимку випадає менше половини річної суми опадів (40%)

У минулому територія землекористування була вкрита лісовою та трав'янистою рослинністю. Ліса займали підвищені ділянки поверхні. Однак, на сьогоднішній день вони повністю вирубані. Звільнені площі розорані і використовуються для вирощування сільськогосподарських культур. Невелика ділянка лісу площею 32,21 га збереглася у південно-східній частині території господарства, де поширені дуб, береза і осика. Підлісок складається з ліщини та крушини.

ВП НУБіП України «Великоснітинське навчально-дослідне господарство імені О.В. Музиченка» розташоване в межах Київської області у північно-західному лісостепу. Український лісостеп є найбільш ерозійно-небезпечною частиною країни, що зумовлено домінуванням розчленованого рельєфу, досить високою повторюваністю зливових опадів та високим ступенем розораності земельного фонду.

Рельєф території рівнинний, сильно розчленований. Середня абсолютна висота місцевості становить близько 186 м. Найнижчі висоти місцевості розташовані в заплаві р. Снітинка, найвищі висоти (212 м) спостерігаються у центральній та крайній західній частинах досліджуваної території.

Поверхня досліджуваного району характеризується великою кількістю балок та ярів. Через територію господарства протікають ріки Снітка і Кам`янка. На більшій частині території ґрунтові води залягають на глибині 10-16 м, місцями на 20 м, в широких замкнених впадинах на 4-5 м, на заплавах – 1-2м.

У господарстві спостерігається надмірна розораність території, невиконання у повному обсязі системи природоохоронних заходів, порушення встановленого режиму господарської діяльності у водоохоронних зонах.

Сільськогосподарські угіддя – це угіддя, що мають конкретне с/г призначення і придатні для виробництва певних видів с/г продукції. У складі сільськогосподарських угідь найбільшу цінність має рілля – з підвищенням її частки підвищуються якість і ефективність використання земельних ресурсів.[6, с. 6]

Враховуючи вище сказане, проаналізуємо. Розглянемо структуру сільськогосподарських земельних угідь досліджуваного підприємства в динаміці за три роки: 2020, 2021 та 2022 роки. Структуру угідь визначають за питомою вагою окремих видів угідь у загальній їх площі у відсотках.

В наступній таблиці наведено дані про склад і структуру сільськогосподарських угідь ВП НУБіП України «Великоснітинське НДГ н. О.В. Музиченка»:

Таблиця 2.1

Склад і структура сільськогосподарських угідь

Види земельних угідь	Роки						Відхилення	
	2020		2021		2022		Абсолютне (+, -)	Відносне %
	Га	%	га	%	га	%		
Всього сільськогосподарських угідь	2787	100	2787	100	2787	100	0	0
з них:								
Рілля	2495	89,52	2495	89,52	2495	89,52	0	0
інші угіддя	292	10,48	292	10,48	292	10,48	0	0

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Земельні угіддя господарства розташовані в двох населених пунктах: с. В. Снітинка та с. Гвардійське. Землі господарства цілком придатні для вирощування органічної продукції. З таблиці 2.1 «Склад і структура сільськогосподарських угідь» можна зробити висновок, що площа ріллі та інших сільськогосподарських угідь підприємства залишились незмінною, і найбільшу питому вагу в структурі посівних площ займає рілля, а саме 2495 га (89,52%).

Трудові ресурси — це працездатне населення, яке зайняте в сільськогосподарському виробництві. Вони включають працездатних робітників і службовців: чоловіків віком від 16 до 60 років та жінок віком від 16 до 55 років. Крім працездатних у виконанні сільськогосподарських робіт беруть участь підлітки від 12 до 16 років та особи пенсійного віку, які вступили у відповідні договірні відносини з підприємствами.

Про розмір та структуру трудових ресурсів «Великоснітинське» НДГ можемо дізнатися з таблиці 2.2

**Трудові ресурси у ВП НУБІП України «Великоснітинське НДГ
ім.О.В. Музиченка» та їх використання.**

Показник	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	Абсолютне (+, -)	Відносне %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	137	122	108	-29	-21,17
Реалізовано продукції на 1 працівника, тис грн	446,75	753,07	653,22	206,47	46,22
Фонд заробітної плати, тис грн	12 229	14 089	12 518	289	2,36
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	7 439	9 623	9 659	2220	29,84

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити висновок, що при зменшенні персоналу НДГ на 29 осіб(21,17%) фонд заробітної плати виріс на 289 тис грн, спричинене підвищенням окладів у зв'язку з війною в країні, підвищенням рівня мінімальної заробітної плати в Україні. Середньомісячна оплата на 1 працівника також виросла на 2 220 грн у 2022 році порівняно з 2020, коли була друга хвиля карантину, реалізація продукції не зважаючи на військовий стан, зросла на 46,22%.

Капітал — це авансовані підприємцями у виробництво товарів засоби виробництва, грошові ресурси і засоби на оплату найманої праці, які в процесі своєї продуктивної взаємодії забезпечують зростання вартості та збагачення підприємців. Він є основним фактором виробництва.[7, с 87].

Власний капітал — це власні джерела фінансування організації, які без визначення терміну повернення внесені його учасниками або залишені ними на підприємстві із чистого прибутку.

Виручка від реалізації продукції — це сума грошей, які надійшли на рахунок підприємства за реалізацію продукції.

Обсяг реалізованої продукції прямо впливає на величину виручки, а сама кількість реалізованої продукції залежать від обсягів виробництва і змін величин перехідних залишків реалізованої продукції на початок року і кінець року. Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) залежить: кількості, асортименту та якості продукції (робіт, послуг); рівня відпускних цін на товари (роботи, послуги) та рівня цін на фактори виробництва (природні ресурси, робочу силу і капітал), які використовує організація.

Від своєчасності і повноти надходження виручки залежить стійкість фінансового стану організації та її забезпеченість власними оборотними засобами. Несвоєчасне надходження виручки зазвичай призводить до затримки розрахунків, сплати штрафів, збитків та сповільнення процесу виробництва. У кінцевому підсумку обсяги та своєчасність надходження виручки відображається на фінансових результатах діяльності суб'єктів господарювання.

Виручка відображається у статистичній звітності, формі 50 с/г, без ПДВ.

Рентабельність продукції — це економічна категорія, що характеризує ефективність реалізації продукції. Визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції.

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва.

Коефіцієнти рентабельності – система показників, які характеризують здатність підприємства створювати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності. Коефіцієнти (показники) рентабельності визначають загальну ефективність використовуваних активів і вкладеного капіталу. Вони можуть бути розраховані як коефіцієнти і тоді представлені у вигляді десятинного дробу або у вигляді показників рентабельності і тоді представлені у вигляді процентів.

Показники рентабельності розраховуються на основі Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати підприємства (форма 2). В основу розрахунку показників рентабельності можуть бути покладені різні величини прибутку підприємства:

- валовий прибуток;
- операційний прибуток;
- прибуток до виплати процентів і податку на прибуток (ЕВІТ);
- прибуток до виплати податку на прибуток (ЕВТ);
- чистий прибуток.

$$P_{\Pi} = \frac{ВП}{C_{ТП}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

Де P_{Π} – рентабельність продукції, %

$ВП$ – валовий прибуток підприємства, грн

$C_{ТП}$ (або Q) – повна собівартість товарної реалізованої продукції, грн(або обсяг реалізованої продукції, од)

Таблиця 2.3

**Динаміка отриманої виручки у ВП НУБіП України
«Великоснітинське НДГ ім. О.В. Музиченка» за 2020-2022 роки.**

Показник	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	Абсолютне (+, -)	Відносне %
Реалізовано зерна, т	5 426	4 990	3 779	-1647	-30,35
Реалізовано молока, т	1 345	993	1 128	-217	-16,13
Реалізовано ВРХ(жива вага),т	94	63	106	12	12,77
Виручка від реалізації продукції тваринництва, тис грн	17887,8	14590,6	18512,5	624,7	3,49

Продовження таблиці 2.3

в т.ч. молоко, тис грн	13660,0	11900,1	13864,6	204,6	1,50
в т.ч. ВРХ, тис грн	3213,0	2439,1	4636,8	1423,8	44,31
Виручка від реалізації продукції рослинництва, тис грн	42 902,0	76 894,7	49 774,6	6872,6	16,02
Грошові надходження, всього, тис грн	61 205,0	91 874,4	70 548,2	9343,2	15,27
Прибуток „+”, збиток „-”, тис грн	10 250,0	33 794,3	2 676,3	-7573,7	-73,89
Чистий дохід, тис грн	-6 130,7	21 857,0	3,8	6134,5	-100,06
Рентабельність виробництва, всього, %	25	79	0	x	x
в т.ч по рослинництву, %	60	141	20	x	x
по тваринництву, %	-14	-22	-19	x	x

Джерело: сформоване автором на основі даних підприємства

Отже, роблячи висновки таблиці 3.1 можна зробити висновки, що у 2022 році у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ на територію України, погіршилась реалізація як зерна, так і молока, спричинена в першу чергу ускладненням транспортного сполучення між продавцем та споживачем продукції, тим не менш, кількість реалізованої ВРХ зросла на 12 т. Проте через підвищення цін, здорожчення транспортування, продукція і рослинництва і тваринництва попри меншу реалізацію на 16% та 3% відповідно. Через підвищення цін паливно-мастильні матеріали, обслуговування техніки, посадковий матеріал, добрива та засоби захисту та корма, підприємство все ж таки у 2022 році нерентабельне. Коефіцієнт рентабельності у рослинництві становить 20%, а у тваринництві – від'ємний показник -19%. Через це у 2022 році отримано збиток у розмірі 7573,7 тис грн.

Структура управління - це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації. В ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки і рівні [8, с 2].

Елементи - це служби, групи і робітники, які виконують функції

управління у відповідності з прийнятим розподілом управлінських задач та функцій.

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими.

Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкованості, які виникають при наявності декількох рівнів управління. Лінійні зв'язки відображують рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками, тобто особами які відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки виникають по лінії руху інформації та управлінських рішень по різних функціям менеджменту[8, с 3].

Структура управління створена для здійснення процесу управління, між учасниками якого розподілені цілі, задачі і функції, а також обов'язки, права і відповідальність за їх виконання, то структуру управління розглядають як форму розподілу і кооперації праці. Значний вплив на формування структури управління має структура виробництва в якій виділяють дві складові: виробничу і організаційну.

Виробнича структура – це кількісний склад і пропорції в головних, додаткових і допоміжних галузях підприємств і форми взаємозв'язку на кожній ступені організації виробництва. Виробнича структура підприємства безпосередньо впливає на склад функціональних служб і чисельність працівників в них [9, с 1].

Лінійно-функціональна структура управління об'єднує переваги обох структур. Сутність комбінацій лінійних та функціональних зв'язків на підприємстві складається в тому, що по адміністративним питанням кожний працівник підпорядковується одному керівникові, а функціональної ланки повинні займатися питаннями віднесеними до їх компетенції (технологічними, технічними, транспортними).

При цьому право остаточного рішення зберігається за загальним керівництвом. Тільки в умовах чіткого розподілу робіт і функцій між лінійним і функціональним персоналом можливо забезпечити реалізацію переваг,

закладених в цій структурі. Але в ряді випадків ця структура управління стає громіздкою, не забезпечує своєчасного вирішення проблем, під час не визначається гнучкістю і маневреністю.[9, с 1].

Розглянемо посадові обов'язки керівництва та головних спеціалістів підприємства:

1) Безпосереднє керівництво діяльністю Навчально-дослідного господарства здійснює директор, який призначається на посаду і звільняється з посади ректором НУБіП України за погодженням із вченою радою НУБіП України, і діє на підставі довіреності, виданої ректором НУБіП України. Директор підприємства здійснює повсякденне керівництво діяльністю підприємства. Він організовує складання всіх видів і планів і контролює їх здійснення, забезпечує виконання договірних зобов'язань перед державою, представляє підприємство у відносинах з державними органами та іншими установами і організаціями . У межах наданих прав він укладає договори з іншими організаціями, підписує грошові документи і відповідає за майно господарства. Директор навчально-дослідного господарства та головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за дотриманням штатно-фінансової дисципліни, порядку ведення й достовірності обліку та статистичної звітності

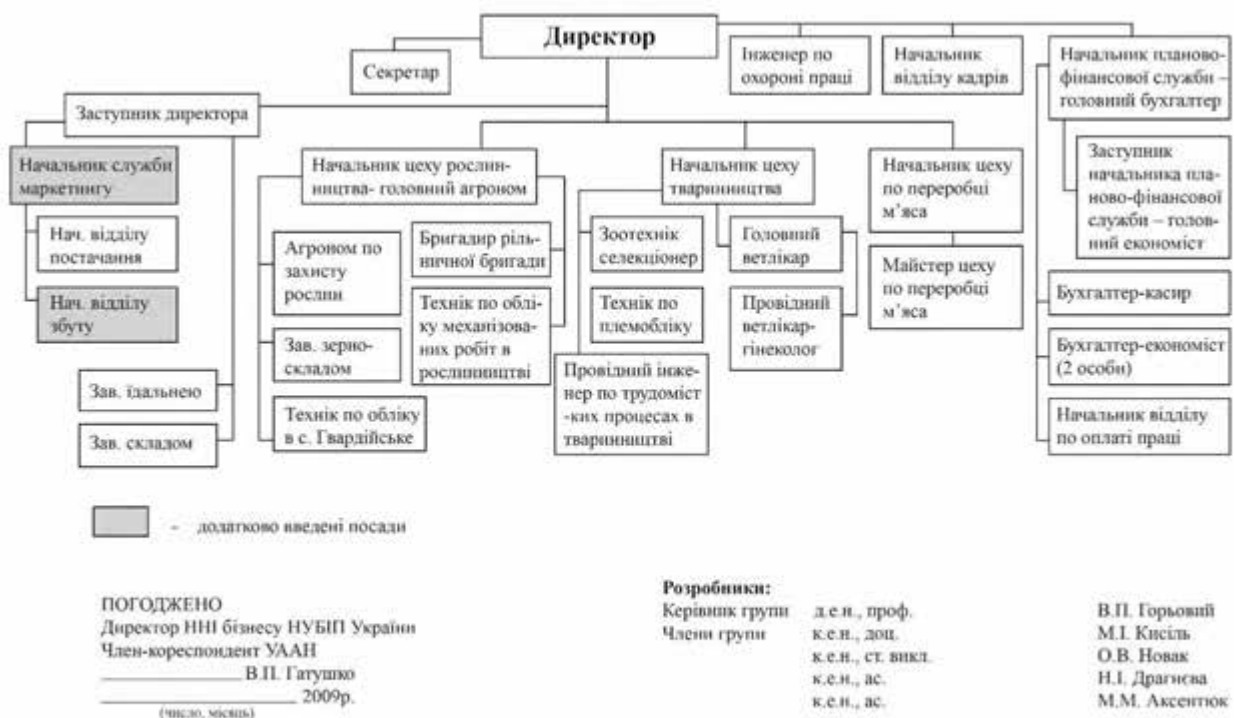
2) Головний зоотехнік призначається заступником директора з виробництва. Він є керівником і організатором усієї зоотехнічної роботи у тваринницьких галузях господарства. Обов'язки головного зоотехніка такі: розроблення системи введення тваринництва ,проведення племінної роботи, бонітування тварин, розробка кормових раціонів, організація правильного ведення зоотехнічного обліку і звітності , організація правильної годівлі, керівництво зоотехнічним навчанням, тощо.

3) Головний економіст є керівником і організатором економічної і планової роботи в господарстві. Разом із галузевими спеціалістами ми він розробляє поточні і робочі плани , технологічні карти, організовує розробку питань інтенсифікації, концентрації і спеціалізації виробництва та інших

заходів, спрямованих на збільшення виробництва продукції, підвищення її якості та рентабельності,

4) Головний бухгалтер здійснює керівництво веденням бухгалтерського обліку і звітності в усіх галузях виробництва та контроль за їх станом. Обов'язки його такі : складання фінансового плану , контроль за його виконанням, суворим додержанням фінансової дисципліни, здійсненням режиму економії на всіх ділянках виробництва, правильністю реалізації і використання продукції та ресурсів, за виконанням договорів та зобов'язань підприємства.

Рис. 2.1 Організаційна структура управління Відокремленого підрозділу Національного університету біоресурсів і природокористування України



«Великоснітинське НДГ ім. О.В. Музиченка» Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

2.2 Аналіз зовнішнього середовища НДГ

Господарство розташовано в центральній частині району на відстані 10 км. Від райцентру м. Фастова та 70 км від обласного центру м. Києва. Поряд із м. Києвом та м. Фастовом, базою постачання підприємства є також м. Біла Церква, відстань до якого 30 км. Така незначна віддаленість від баз постачання є перевагою місця розташування підприємства.

Шляхи сполучення з адміністративними центрами та центральними базами постачання характеризуються як дороги I класу з асфальтовим покриттям. Внутрішньогосподарські шляхи сполучення характеризуються розгалуженою сіткою доріг, яка охоплює всі землі підприємства. Внутрішньогосподарський зв'язок – телефонний.

Слід відзначити найбільш значиму перевагу в місці розташуванні НДГ. Це відносно невелика відстань до найбільшої конгломерації України м. Києва з його пригородами. Якщо подивитися на це з точки зору міжнародної торгівлі, тоді ця перевага – це порівняно близьке розташування до європейського ринку збуту продукції[7, с 1].

Щодо мікросередовища організації, можна виділити наступні складові елементи:

1) Конкуренти. До конкурентів ВП НУБіП України «Великоснітинське НДГ ім. О.В. Музиченка» можна віднести всі інші господарства, що виробляють продукцію аналогічного призначення, такі як: Фермерське господарство «Полісся», ТОВ Агрофірма-Крюківщина, ПП «ЖИТО», ТОВ «Нива», ДП «Дослідне господарство «Чабани», ННЦ «Інститут Землеробства НААН», Інститут зернових культур НААН України, та інші науково-дослідні господарства.

2) Споживачі. До споживачів можна віднести всі підприємства, які скуповують товари чи послуги ВП НУБіП України «Великоснітинське НДГ ім. О.В. Музиченка». Це такі підприємства, як ТОВ «Антонівський м'ясокомбінат», ВАТ «Яготинський маслозавод», ЗВП «Хутровик», медичні

заклади та дрібні торгові підприємства.

3) Постачальники. Це підприємства, фірми, окремі особи, які забезпечують підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для конкретних товарів або послуг. Для даного НДГ постачальниками є: ТОВ «Ставищенське РТП», воно надає господарству ремонтні та транспортні послуги

2.3 Дослідження факторів впливу зовнішнього середовища на науково-дослідне господарство

Оцінка впливу факторів середовища підприємства (безпосереднього оточення, мікросередовища та макросередовища) була визначена за коефіцієнтами впливу факторів відповідного середовища на організацію. Коефіцієнт визначають за формулою:

$$K_{\text{сер}} = \frac{\pm A_1B_1 \pm A_2B_2 \dots \pm A_nB_n}{(\max A_1B_1)n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_iB_i)}{[\max A_iB_i]n} \quad (2.2)$$

Де $K_{\text{сер}}$ – коефіцієнт впливу факторів відповідного середовища;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору на Групу підприємств;

n – кількість факторів впливу.

Таблиця 2.4

Оцінка впливу безпосереднього оточення на розвиток НДГ у 2022 році

№	Фактори безпосереднього оточення	Суттєвість для галузі (1, 2, 3)	Інтенсивність впливу (0, 1, 2, 3)	Якість впливу (+/-)	Загальний показник впливу
Споживачі					
1	Постійність ринків експортного збуту	3	3	+	9
2	Втрата країни- агресора як споживача	3	2	+	6
3	Втрата частини внутрішніх споживачів через окупацію частини територій України	3	3	-	-9
4	Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень	3	1	+	3
5	Зростання попиту	2	2	+	4
Разом за споживачами					13
Постачальники					
6	Тривале співробітництво з постачальниками	3	3	+	9
7	Подорожчання тарифів на е/е та природній газ	3	2	-	-6

Продовження таблиці 2.4

8	Ускладнення логістики через активні військові дії	3	2	-	-6
Разом за постачальниками					-6
Конкуренти					
9	Поява нових технологій у конкурентів	3	3	-	-9
10	Поява товарів-замінників	3	2	-	-6
11	Значний вхідний бар'єр до ринків збуту	2	2	-	-4
12	Зникнення з ринку малих підприємств	2	3	+	6
Разом за конкурентами					-10

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Розраховуємо коефіцієнт впливу факторів відповідного середовища:

$$K_{\text{сер}} = \frac{\pm A_1B_1 \pm A_2B_2 \dots \pm A_nB_n}{(\max A_1B_1)n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_iB_i)}{[\max A_iB_i]n} = \frac{-10}{9 * 12} = -0,092$$

Рівень впливу факторів середовища оцінюємо за шкалою:

додатне значення коефіцієнта:

- 0,0 – 0,35 – нейтральний вплив,
- 0,35 – 0,50 – сприятливий вплив,
- 0,50 – 1,00 – позитивний вплив;

від'ємне значення коефіцієнта:

- 0,0 – 0,35 – негативний вплив,
- 0,35 – 0,50 – загрозливий вплив,
- 0,50 – 1,00 – знищувальний вплив.

Отже, провівши аналіз таблиці 2.4 та розрахувавши коефіцієнт впливу можна зробити висновок що від'ємне значення коефіцієнту $-0,092$ свідчить про те, що сукупний вплив факторів безпосереднього оточення організації оцінюється негативно. Причиною цьому є висока конкурентність в галузі, проблеми з експортом зерна в ЄС, що спричинило вищу конкуренцію на внутрішньому ринку, погіршення якості зерна, а також, природно, військова агресія РФ проти України.

Таблиця 2.5

Оцінка впливу факторів макросередовища на НДГ у 2022 році

№	Назва фактору	Суттєвість для галузі (1, 2, 3)	Інтенсивність впливу (0, 1, 2, 3)	Якість впливу (+/-)	Загальний показник впливу
Політико-правові					
1	Політична нестабільність	2	1	-	-2
2	Змінність законодавства	2	1	+	2
3	Воєнні дії	3	3	-	-9
4	Підтримка з боку держави	3	3	+	9
Разом за політико-правовими факторами					0
Економічні					
5	Падіння темпів виробництва	3	3	-	9
6	Зростання попиту на зерно	3	3	+	9

Продовження таблиці 2.5

7	Інфляція	3	3	-	-9
8	Вихід із економічної кризи	3	3	+	9
Разом за економічними факторами					18
Соціально-демографічні					
9	Погіршення демографічної ситуації в країні	2	2	-	-4
10	Зменшення працездатного населення	2	2	-	-4
11	Підвищення рівня безробіття	3	3	-	-9
12	Зміна життєвих цінностей	3	3	+	9
Разом за соціально-демографічними факторами					-8
2	Змінність законодавства	2	1	+	2
3	Воєнні дії	3	3	-	-9
4	Підтримка з боку держави	3	3	+	9
Разом за політико-правовими факторами					0

Продовження таблиці 2.5

Технологічні					
13	Недостатній розвиток НТП	2	2	-	-4
14	Нові тех.рішення	3	3	+	9
15	Підвищення якості продуктів	2	2	+	4
16	Тенденції в науковотехнічному прогресі	2	1	+	2
Разом за технологічними факторами					11
Міжнародні					
17	Світове визнання та відома назва	2	1	+	2
18	Орієнтація на експорт	2	1	+	2
19	Залучення іноземних інвестицій	2	1	+	2
20	Вторгнення рф	3	3	-	-9
Всього за міжнародними факторами					-3
Всього за факторами макросередовища					9

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

$$K_{\text{сер}} = \frac{\pm A_1B_1 \pm A_2B_2 \dots \pm A_nB_n}{(\max A_1B_1)n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_iB_i)}{[\max A_iB_i]n} = \frac{9}{9 * 20} = 0,05$$

Отже, провівши аналіз таблиці 2.5 та розрахувавши коефіцієнт впливу можна зробити висновок що додатне значення коефіцієнту 0,05 свідчить про те, що сукупний вплив факторів безпосереднього оточення організації оцінюється нейтрально. Причиною цьому є низька частка виробника НДГ на ринку товарів. Також досить сильний вплив має соціальний аспект, а саме підвищення рівня безробіття, низькі доходи населення.

SWOT-аналіз — є одним із найвживаніших методів, що дозволяє в комплексі оцінити сильні й слабкі сторони організації, її можливості й загрози.[8]



Рис. 2.1 Візуалізація Swot-аналізу Джерело: побудовано автором на основі джерела [8]

Матриця SWOT містить:

S(strengths) — сильні сторони. Характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів.

W(weaknesses) — слабкі сторони. Ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку(низькі обсяги виробництва, слабкий рівень організації тощо)

O(opportunities) — можливості. Їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу(політична підтримка з боку держави, родючі угіддя тощо)

T(threats) — загрози. Вони можуть завдати компанії збитків.

Отже, проаналізувавши звітність «Великоснітинського НДГ ім О.В.

Музиченка» будуємо таблицю:

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз «Великоснітинське НДГ ім. О.В. Музиченка»

Можливості	Сильні сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення внутрішнього ринку; 2. Підтримка з боку держави; 3. Правова база для АПК; 4. Досить зручне розташування; 5. Родючі угіддя та клімат; 6. Звільнення від оподаткування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика незмінна площа с/г угідь, яка знаходиться в зеленій зоні; 2. Зручна організаційна структури що полегшує комунікацію між відділами; 3. Сталий кваліфікований персонал; 4. Задовільний стан матеріально-технічної бази; 5. Проста технологія с/г виробництва, пристосованих до можливостей підприємства.
Загрози	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури; 2. Зміни в системі електронного адміністрування; 3. Деградація сільського населення; 4. Зміна призовного віку, мобілізація; 5. Стрімке підвищення курсу на \$; 6. Ріст цін на паливо, інші матеріали 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабкий рівень маркетингової діяльності; 2. Завищена ціна на енерго - та матеріаломісткість виробництва; 3. Швидке старіння та знос обладнання; 4. Технологічна відсталість підприємства; 5. Застосування у виробництві високовитратних технологій.

Джерело: сформоване автором на основі даних підприємства

Отже, провівши SWOT-аналіз для ВП НУБіП України «Великоснітинське НДГ ім. О.В. Музиченка» можна зробити висновок, що зараз, у військовий час, попри те що держава дуже сприяє розвитку АПК та підтримує с/г-

підприємства, ситуація в країні все ж таки залишається нестабільною. На успішне функціонування підприємства впливає не тільки погода та якість ґрунту, а й рівень застосування новітніх технологій, якість паливно-мастильних матеріалів, які також значно впливають на зношуваність техніки, досвід та професіоналізм персоналу, особливо керівників відділів. Тому на основі проведеного аналізу поставлено головне завдання: Розробити бізнес план розвитку підприємства.

Науково-дослідному господарству потрібно використовувати власний досвід роботи, завдяки оновленню с/г техніки збільшити обсяг вирощування, підвищити якість с/г продукції, доходи від реалізації та використовувати їх на поліпшення вирощування с/г продукції і розроблення нових технологій вирощування. Потрібно втримувати свої позицію на ринку.

Використовувати свій потенціал для боротьби з конкурентами, налагоджувати стосунки з покупцями, стимулювати збут, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ

3.1 Напрямки усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Під час вивчення середовища прямого впливу зазвичай використовують модель «галузевої структури». Вона полягає у ототожненні зовнішнього середовища організації з галузями, в яких воно функціонує.

Галузь – це сукупність підприємств, що випускають однорідну продукцію, використовуючи при цьому однотипну сировину і матеріали, і характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складом устаткування, близьким складом і кваліфікацією кадрів). [9]

Для того щоб провести аналіз загальної ситуації та конкуренції в галузі пропонують використовувати методику, яку запропонував А.А. Томпсон та А.ДЖ. Стрікленд. Вона дозволяє адекватно оцінити ситуацію в галузі та визначити характер і рівень конкуренції. Результати проведеного аналізу дозволяють розробити стратегію, що відповідає загальній ситуації в галузі і прийняти рішення про доцільність інвестування розширення діяльності підприємства в даній галузі. Даний аналіз проводиться в наступній послідовності:

1 етап: процес встановлення основних економічних показників, які характеризують галузь.

2 етап: процес визначення конкурентних сил, що діють в галузі і їх вплив на ситуацію у галузі.

3 етап: процес виявлення чинників, які викликають зміни в структурі конкурентних сил в галузі.

4 етап: процес визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції.

5 етап: процес прогнозування найвірогідніших кроків стратегічних

конкурентів.

6 етап: процес встановлення ключових чинників успіху у конкурентній боротьбі.

7 етап: процес прийняття остаточного рішення щодо привабливості галузі.

Оцінка організацією привабливості галузі і конкуренції в ній на пряму впливає на вибір наступної стратегії. Конкуренція в галузі може бути більш-менш інтенсивною. На інтенсивність конкуренції впливає: насиченість ринку, тенденції розвитку, особливості функціонування в галузі, що виявляється в потужності бар'єрів входів і виходів.

Бар'єри входу – це всі чинники, що протистоять прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючої організації певної галузі і її входженню в галузь, що досліджується.

Бар'єри виходу – це перелік всіх чинників, що стримують перехід організації в іншу галузь тоді, коли рівень цін стає таким, що організація починає працювати «на межі рентабельності», майже не покриваючи власні витрати.

1. Інтенсивність конкуренції в галузі. З усіх п'яти конкурентних сил саме конкурентна боротьба фірм що представляють однотипні товари та послуги мають найбільший вплив

2. Вплив на конкуренцію в галузі товарів-субститутів. Часто підприємства, які входять в одну і ту ж галузь, знаходяться в тісній конкурентній боротьбі з підприємствами інших галузей, тому що їх товарна продукція є добрим заміником.

3. Вплив на конкуренцію в галузі нових конкурентів. Фірми, що тільки що з'явилися на ринку, володіють відносно новими виробничими потужностями, з бажанням забезпечити собі частку ринку, значними ресурсами, необхідними для конкурентної боротьби. Це може призвести до зниження цін, підвищення витрат.

4. Конкурентна сила постачальників. Сильною або слабкою конкурентною

силою є постачальники в галузі. Може виникнути складна ситуація, коли фірма опиняється у дуже сильній ресурсній залежності від постачальників.

5. Конкурентна сила споживачів. Вона може змінюватись від слабкої до сильної. Вивчаючи покупців, фірма повинна з'ясувати, наскільки сильне їхнє відношення до даної фірми в процесі реалізації своїх товарів.

Наступним етапом в ході дослідження конкуренції в галузі буде вивчення положення конкуруючих фірм на ринку. Одним з інструментів порівняння конкурентних позицій підприємств галузі виступає розроблення карти стратегічних груп.

П'ять сил Портера(або аналіз п'яти сил) — це методика для аналізу галузей, в яких функціонує фірма та вироблення стратегії бізнесу, що була розроблена Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі 1979 р.

Ці п'ять сил Портера включають:

- 1) Аналіз загрози появи продуктів-замінників;
- 2) Аналіз загрози появи нових гравців;
- 3) Аналіз ринкової влади постачальників;
- 4) Аналіз ринкової влади споживачів;
- 5) Аналіз рівня конкурентної боротьби.

1. Загроза появи продуктів-замінників

Якщо є наявність продуктів-замінників, то схильність споживачів може збільшитися внаслідок підвищення ціни:

- 1) Бажання споживача придбати товар-замінник
- 2) Порівняння якості та ціни товару-заміннику
- 3) Вартість переходу на товар-замінник для споживача
- 4) Рівень сприйняття диференціації товару

2. Загроза появи нових гравців(конкурентів)

У ринках, де постійно є високий прибуток, завжди залучаються нові гравці. В результаті з'являється велика кількість конкурентів, що впливає негативно на отримання прибутку фірмою. Якщо не вживати дій з блокування або ускладнення входу нових гравців, відбудеться послідовне зниження

прибутку і зростатиме конкуренція.

- 1) Наявність вхідних бар'єрів для входу в ринок
- 2) Необхідність витрати на диференціацію товарів
- 3) Вартість бренду, імідж
- 4) Вартість переходу або неповоротні витрати
- 5) Початкові витрати для нових гравців
- 6) Доступ до дистрибуції
- 7) Собівартість
- 8) Переваги в досвіді
- 9) Очікувані дії старих гравців
- 10) Реакція регуляторів або уряду

3. Ринкова влада постачальників

Постачальники можуть досить сильно впливати на діяльність фірми. Вони можуть або відмовитись від співпраці, або встановити надто високу цінову політику, що відображається на собівартості та отриманні прибутку фірмою.

- 1) Порівняння пропозицій та вартості постачальників
- 2) Ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів
- 3) Наявність аналогічних постачальників
- 4) Порівняння концентрації постачальників і фірми
- 5) Солідарність робочої сили
- 6) Загроза інтеграції вперед постачальниками впливає на можливість фірми інтеграції назад
- 7) Порівняння вартості і відпускної ціни продукту фірми

4. Ринкова влада споживачів

Здатність споживача впливати на фірму, і реакція чутливості споживача на зміни цін.

- 1) Концентрація споживачів до рівня концентрації фірми
- 2) Ступінь залежності
- 3) Кількість споживачів фірми

- 4) Порівняння вартості переходу споживача та вартості переходу фірми
- 5) Доступність інформації для споживача
- 6) Можливість вертикальної інтеграції
- 7) Доступність існуючих товарів-замінників
- 8) Цінова чутливість споживача
- 9) Переваги продуктів фірми та її унікальність

5. Рівень конкурентної боротьби

Для відносної більшості галузей це головний чинник, який впливає на рівень конкуренції в галузі. Іноді гравці на ринку конкурують досить агресивно, відбувається нецінова конкуренція

- 1) Кількість конкурентів на ринку
- 2) Рівень росту ринку
- 3) Критерії насиченості ринку
- 4) Бар'єри входу в галузь нових гравців
- 5) Бар'єри виходу з галузі
- 6) Відмітні ознаки конкурентів
- 7) Витрати на рекламу конкурентами
- 8) Амбіції конкурентів

Застосування аналізу п'яти сил за Портером можливе лише за таких умов:

- 1) Конкуренти, споживачі та постачальники ніяким чином не пов'язані між собою, вони не взаємодіють і не змовляються;
- 2) Ціна має визначатись структурними перевагами;
- 3) Нестабільність на ринку має бути досить низькою, щоб дозволити учасникам ринку планувати і здійснювати відповідну реакцію на дії конкурентів.

3.2 Сучасні методики дослідження діяльності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Аналіз п'яти сил Портера – це інструмент, що включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції, такі як загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових гравців на ринку, рівень конкуренції, та обидві сили «вертикальної» конкуренції: влада постачальників і влада споживачів.



Рис. 3.1 Модель п'яти сил конкуренції за Портером. Джерело: побудовано автором на основі джерела [10]

По суті, П'ять сил Портера являється контрольним списком для вивчення навколишнього середовища фірми. Цей список запевняє, що всі складові були охоплені. Його основна цінність полягає в навчанні, яке відбувається, оскільки пункти списку постійно обговорюються, а сам заповнений контрольний список має скромне значення в сприянні пам'яті розглянутих питань. Дійсно важливою є якість обраної стратегії, а не якість цього списку. Простими словами, учасники дискусії з п'яти сил мають сприймати це як можливість дізнатися більше про організацію.

Отже, робимо аналіз конкурентних сил в галузі за Портером.

Таблиця 3.1

Аналіз конкурентних сил в галузі ВП НУБіП України

1. Товари-замінники			
Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінникии "ціна-якість"	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	не існують
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	3 - високий рівень загрози з боку товарів-замінників		
2. Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції			
Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
	3		
Темп росту ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диверсифікації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових переваг	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
	3		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість для підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни і підвищення прибутку
			1

Продовження таблиці 3.1

ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	9 - Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
3. Оцінка загрози появи нових гравців			
Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	відсутній	існує тільки у декількох гравців ринку	значна
			1
Сильні фірми з високим рівнем знання і лояльності	відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
	3		
Диференціація продукту	низький рівень різноманіття товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
	3		
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	низький (окупиться за 1-3 місяці роботи)	середній (окупиться за 6-12 місяці роботи)	високий (окупиться більш ніж за 1 рік роботи)
			1
Доступ до каналів розподілу	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
			1
Політика уряду	немає обмежують актів з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	

Продовження таблиці 3.1

Готовність існуючих гравців до зниження цін	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
	3		
Темп зростання галузі	високий і зростаючий	сповільнюється	стагнація чи падіння
		2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	16-Средній рівень загрози входу нових гравців		
4. Ринкова влада покупця			
Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			1
Схильність до використання товарів субститутів	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
	3		
Чутливість до ціни	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
	3		

Продовження таблиці 3.1

Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
		2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	9 Високий рівень загрози втрати клієнтів		
5. Загрози для бізнесу з боку постачальників			
Параметри оцінки	Оцінка параметра		
	2	1	
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників	
	2		
Обмеженість ресурсів постачальників	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах	
	2		
Витрати в разі зміни постачальника	високі	низькі	
	2		
Пріоритетність спрямування для постачальника	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника	
		1	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	4 високий рівень впливу постачальників		

Джерело: сформоване автором на основі даних підприємства

Отже, на основі заповненої таблиці, будемо зведену таблицю з результатами аналізу:

Таблиця 3.2

Результат аналізу конкурентних сил в галузі ВП НУБіП України

Параметр	Значення	Опис
Загроза з боку товарів-замінників	Високий	НДГ не володіє унікальною продукцією. На ринку досить велику частку займають більш крупні гравці
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним
Загроза з боку нових гравців	Середній	Середній ризик входу нових гравців. Це спричинено в першу чергу тим, що окупність витрат досить довга, також споживачі довіряють тим, хто досить довго на ринку
Загроза втрати поточних клієнтів	Високий	Якість продукції спричинена війною в Україні зараз на низькому рівні
Загроза нестабільності постачальників	Високий	Після початку повномасштабного вторгнення велика частина фірм-постачальників зазнала збитків та збанкрутіла, багато хто підняв ціни на послуги у зв'язку з інфляцією, тому зараз ринок постачальників значно скоротився

Джерело: сформоване автором на основі даних підприємства

Отже, в результаті проведеного аналізу, можна зазначити що Великоснітинське НДГ не поставляє на ринок унікальний товар, на ринку є досить велика конкуренція старих гравців, при чому вхід для нових – складний. Через погіршення умов виробництва, віялові відключення, здороження собівартості продукції, якість товарів на низькому рівні, тому споживачі або

обирають товари інших українських виробників, або переходять на імпорتنу продукцію.

Тому для того, щоб покращити ситуацію в цілому, необхідно дотримуватись:

1. Для зміцнення конкурентоспроможності товару, в першу чергу необхідно постійно проводити моніторинг щодо пропозицій конкурентів і появи нових гравців.

2. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі фірми

3. Зосередитися на тому, щоб усунути недоліки виробленого товару

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, закріпивши знання щодо зовнішнього середовища та його факторів, проаналізувавши показники діяльності підприємства, підводимо підсумок.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства – це комплексна оцінка змін у мікро та макро-середовищі, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Він передбачає кілька етапів:

- 1) відбір ключових факторів для аналізу;
- 2) збір інформації та аналіз про кожний фактор впливу;
- 3) оцінка інформації впливу та прогнозування інтенсивності можливого впливу по кожному фактору на діяльність фірми;
- 4) вибір методу, формування бази для стратегічного аналізу та визначення альтернатив.

У ВП НУБіП України «Великоснітинське навчально-дослідне господарство ім. О.В. Музиченка» функціонують навчально-науково-виробничі лабораторії з рослинництва і тваринництва. Господарство вирощує такі культури як пшениця, ячмінь, горох, овес, тритикале, гречка, вика, цукровий буряк, ріпак, кукурудза, картопля, овочі, кормові коренеплоди, однорічні та багаторічні трави. У науково-дослідному господарстві розміщена кафедра випробування техніки і практичного навчання, яка забезпечує силами студентів сервісне обслуговування сільськогосподарської техніки та електрообладнання в господарстві, переробні підприємства – цехи з виготовлення сиру, ковбас, макаронів і хлібобулочних виробів, обладнані навчальні лабораторії тощо.

Земельні угіддя господарства розташовані в двох населених пунктах: с. В. Снітинка та с. Гвардійське. Землі господарства цілком придатні для вирощування органічної продукції. З таблиці 2.1 «Склад і структура сільськогосподарських угідь» можна зробити висновок, що площа ріллі та інших сільськогосподарських угідь підприємства залишились незмінною, і найбільшу питому вагу в структурі посівних площ займає рілля, а саме 2495 га

(89,52%).

Проаналізувавши персонал за три роки, можна дійти висновку, що при зменшенні персоналу НДГ на 29 осіб(21,17%) фонд заробітної плати виріс на 289 тис грн, спричинене підвищенням окладів у зв'язку з війною в країні, підвищенням рівня мінімальної заробітної плати в Україні. Середньомісячна оплата на 1 працівника також виросла на 2 220 грн у 2022 році порівняно з 2020, коли була друга хвиля карантину, реалізація продукції не зважаючи на військовий стан, зросла на 46,22%.

Проведена оцінка характеристик економічної ефективності НДГ «Великоснітинське», дає зрозуміти, що погіршилась реалізація як зерна, так і молока, спричинена в першу чергу ускладненням транспортного сполучення між продавцем та споживачем продукції, тим не менш, кількість реалізованої ВРХ зросла на 12 т. Проте через підвищення цін, здорожчення транспортування, продукція і рослинництва і тваринництва попри меншу реалізацію на 16% та 3% відповідно. Через підвищення цін паливно-мастильні матеріали, обслуговування техніки, посадковий матеріал, добрива та засоби захисту та корма, підприємство все ж таки у 2022 році нерентабельне. Коефіцієнт рентабельності у рослинництві становить 20%, а у тваринництві – від'ємний показник -19%. Через це у 2022 році отримано збиток у розмірі 7573,7 тис грн.

Розрахувавши коефіцієнт впливу можна зробити висновок що від'ємне значення коефіцієнту -0,092 свідчить про те, що сукупний вплив факторів безпосереднього оточення організації оцінюється негативно. Причиною цьому є висока конкурентність в галузі, проблеми з експортом зерна в ЄС, що спричинило вищу конкуренцію на внутрішньому ринку, погіршення якості зерна, а також, природно, військова агресія РФ проти України.

Провівши SWOT-аналіз для ВП НУБіП України «Великоснітинське НДГ ім. О.В. Музиченка» можна зробити висновок, що зараз, у військовий час, попри те що держава дуже сприяє розвитку АПК та підтримує с/г-підприємства, ситуація в країні все ж таки залишається нестабільною. На

успішне функціонування підприємства впливає не тільки погода та якість ґрунту, а й рівень застосування новітніх технологій, якість паливно-мастильних матеріалів, які також значно впливають на зношуваність техніки, досвід та професіоналізм персоналу, особливо керівників відділів. Тому на основі проведеного аналізу поставлено головне завдання: Розробити бізнес план розвитку підприємства.

Науково-дослідному господарству потрібно використовувати власний досвід роботи, завдяки оновленню с/г техніки збільшити обсяг вирощування, підвищити якість с/г продукції, доходи від реалізації та використовувати їх на поліпшення вирощування с/г продукції і розроблення нових технологій вирощування. Потрібно втримувати свої позицію на ринку.

Використовувати свій потенціал для боротьби з конкурентами, налагоджувати стосунки з покупцями, стимулювати збут, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції.

Для того щоб провести аналіз загальної ситуації та конкуренції в галузі пропонують використовувати методику, яку запропонував А.А. Томпсон та А.ДЖ. Стрікленд. Вона дозволяє адекватно оцінити ситуацію в галузі та визначити характер і рівень конкуренції. Результати проведеного аналізу дозволяють розробити стратегію, що відповідає загальній ситуації в галузі і прийняти рішення про доцільність інвестування розширення діяльності підприємства в даній галузі.

В результаті проведеного аналізу за Портером, можна зазначити що Великоснітинське НДГ не поставляє на ринок унікальний товар, на ринку є досить велика конкуренція старих гравців, при чому вхід для нових – складний. Через погіршення умов виробництва, віялові відключення, здороження собівартості продукції, якість товарів на низькому рівні, тому споживачі або обирають товари інших українських виробників, або переходять на імпортну продукцію.

Тому для того, щоб покращити ситуацію в цілому, необхідно

дотримуватись:

1. Для зміцнення конкурентоспроможності товару, в першу чергу необхідно постійно проводити моніторинг щодо пропозицій конкурентів і появи нових гравців.

2. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі фірми

3. Зосередитися на тому, щоб усунути недоліки виробленого товару

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. Чернігів 2013. 215 с.
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства: характерні риси та перспективи проведення / В.Г. Лопатовський. *Вісник ХНУ*. 2009. №22, ч 1. С. 179-184.
3. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
4. ВП НУБіП України «Великоснітинське навчально-дослідне господарство ім. О.В. Музиченка» *НУБіП України*: веб-сайт URL <https://nubip.edu.ua/node/4451> (дата звернення 19.02.2024).
5. Нечипоренко О. М. Виробничі ресурси аграрних формувань та організація їх використання: лекції. Київ.
URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u130/rozdil_ii_kopiya.pdf (дата звернення 19.02.2024).
6. Кожемяченко О.О. Організація виробництва: курс лекцій. Київ 2021. 233 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/8c45c209-bb76-4e4d-8f68-fccf3c8b1128> (дата звернення 19.02.2024).
7. Велика Снітинка *Вікіпедія*: веб-сайт
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0> (дата звернення 19.02.2024).
8. Галушак М. П., Машлій Г.Б., Гевко О.Б. Організація виробництва: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 139 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25799.pdf>. (дата звернення 20.02.2024).
9. Організація виробництва: навч. посіб. / Єрмаков О.Ю. та ін. Київ 2019. 414 с.
10. Вагнер І.М. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства: навч. посіб. Львів: УБС НБУ, 2019. 215 с.
11. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: навч. посіб. Львів, 2012. 544 с.
12. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, 2004. 336 с.

13. Менеджмент інвестиційної діяльності / за ред. М.П. Будка. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 480 с.
14. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: монографія / за ред. Н.С. Скопенко. Київ: НУХТ, 2020. 403 с.
15. Самойленко І.О. Менеджмент організацій: навч.посіб. Харків: НАУ, 2020. 279 с.
16. Власенко Т.О., Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л. Менеджмент: навч. посіб. Київ, 2017: НУБіП. 216 с.
17. Власенко Т.О., Мостенська Т.Л. Менеджмент: конспект лекцій. Київ: НУБіП, 2016. 102 с.
18. Державна служба статистики *Державна служба статистики*: веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.02.2024).
19. Інвестування: практикум / Майорова Т.В. та ін. Київ: КНЕУ, 2012. 577 с.
20. Чорна А.В., Метошоп І.М. Планування діяльності підприємства: навч.посіб. Іфано-Франківськ: Факел, 2001.
21. Операційний менеджмент: навч.посіб / за ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018.
22. Стратегія підприємства *Stud files*: веб-сайт URL: <https://studfile.net/preview/5720701/> (дата звернення 20.02.2024).
23. Губені Ю.Е. Основи підприємництва та агробізнесу: навч.посіб. Львів: Українські технології, 2002. 256 с.
24. Лепейко Т.І., Шматько Н.М. Операційний менеджмент: навч.посіб. Київ: МАУП, 2007. 128 с.
25. Линенко А.В., Халтобіна Н.В. Особливості складання бізнес-плану. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. Київ, 2007. 148-150 с.
26. Вагнер І.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту*. 2009. Вип. 4(20) 81-84 с.

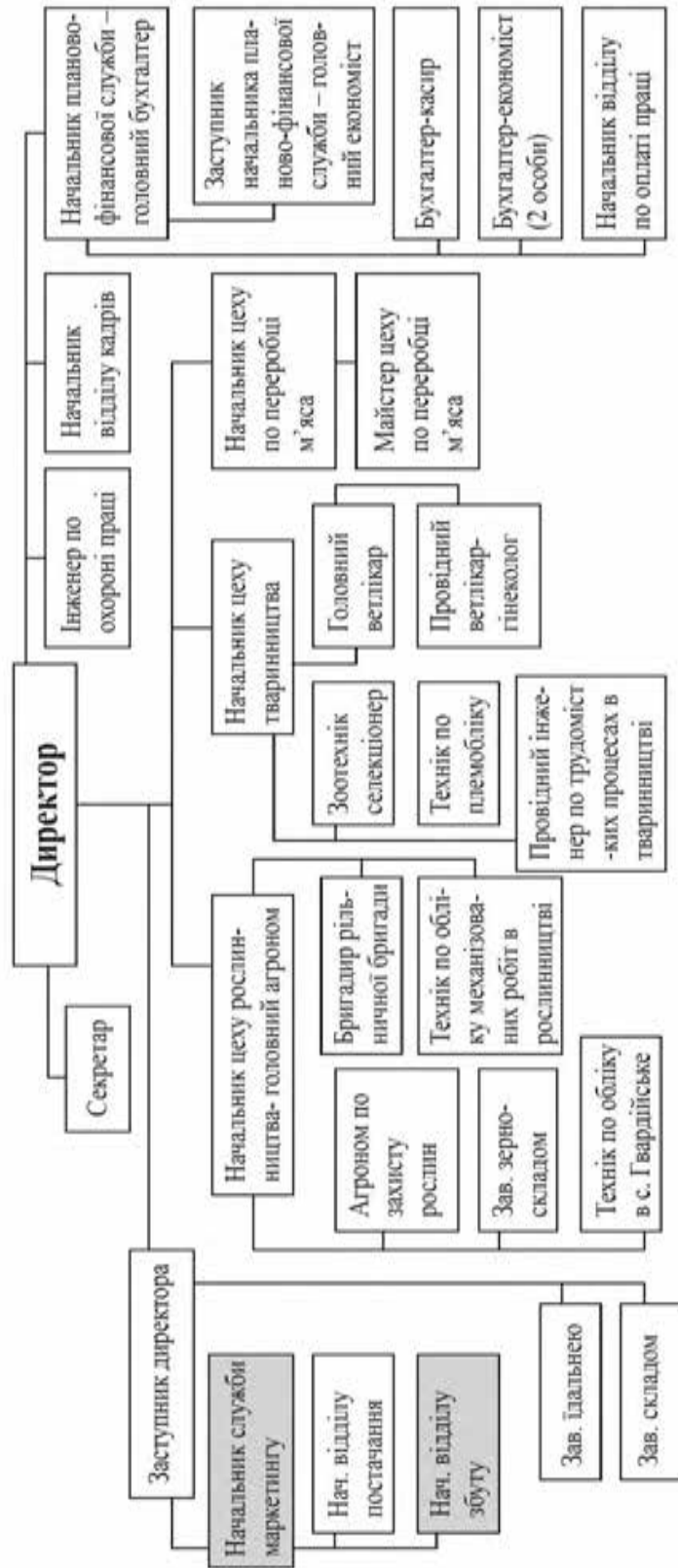
27. Положення про бакалаврську кваліфікаційну роботу у Національному університеті біоресурсів і природокористування України. Київ: НУБіП, 2021. 48 с.
28. Шинкарук Л.В., Лобунець Т.В. Методичні вказівки до написання бакалаврської кваліфікаційної роботи для студентів освітнього ступеня «Бакалавр» (Спеціальність 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами») факультету аграрного менеджменту НУБіП України. Київ, НУБіП, 2023. 62 с.

ДОДАТКИ

Виробничо-фінансові показники за 2020-2022 рік

Показник	Од. виміру	2020	2021	2022
Виробництво продукції тваринництва				
1. Поголів'я, гол.	гол.			
-ВРХ - всього	гол.	618	610	672
2. Приплід ВРХ	гол.	355	236	258
в т.ч. від корів	гол.	207	151	170
3. Вихід телят на 100 корів	гол.	83	65	81
4. Валовий надій молока	ц	14933	11067,5	12 417
5. Надій на 1 ф.к.	кг	6000	4709	6 029
6. Середньодобовий надій на 1 ф.к	кг	16,4	13	16,5
7. Вироблено м'яса	ц	1413	890	1 031
8. Середньодобовий приріст	гр	711	639	581
Виробництво продукції рослинництва				
Валовий збір зернових культур	т	4 092	10 129	6 168
Валовий збір технічних культур	т	1 776	1 912	1 114
Валовий збір кормових культур	т	6 809	5 537	5 632
в т.ч. Кукурудзи на силос	т	3 800	4 688	4 959
Фінансово-економічні показники				
10. Реалізація, всього				
зерно	т	5 426	4 990	3 779
молоко	т	1 345	993	1 128
ВРХ (жива вага)	т	94	63	106
11. Виручка від реалізації продукції тваринництва	тис. грн	17 887,8	14 590,6	18 512,5
в т.ч. молоко	тис. грн	13 660,0	11 900,1	13 864,6
в т.ч. ВРХ	тис. грн	3 213,0	2 439,1	4 636,8
12. Виручка від реалізації продукції рослинництва	тис. грн	42 902,0	76 894,7	49 774,6
13. Грошові надходження, всього	тис. грн	61 205,0	91 874,4	70 548,2
14. Прибуток „+“, збиток „-“:	тис. грн	10 250,0	33 794,3	2 676,3
Чистий дохід	тис. грн	-6 130,7	21 857,0	3,8
15. Рентабельність виробництва, всього:	%	25	79	0
в т.ч по рослинництву	%	60	141	20
по тваринництву	%	-14	-22	-19
16. Середньорічна чисельність працівників	чол.	137	122	108
17. Реалізовано продукції на 1 праців	тис. грн	446,75	753,07	653,22
18. Фонд заробітної плати	тис. грн	12 229	14 089	12 518
19. Середньомісячна оплата праці 1 працівника	грн	7 439	9 623	9 659

Додаток Б



■ - додатково введені посади

Розробники:

- Керівник групи д.е.н., проф.
- Члени групи к.е.н., доц.
- к.е.н., ст. викл.
- к.е.н., ас.
- к.е.н., ас.

ПОГОДЖЕНО

Директор ННІ бізнесу НУБІП України
 Член-кореспондент УААН
 _____ В.П. Гагушко
 (число, місяць) _____ 2009р.

- В.П. Горьовий
- М.І. Кисіль
- О.В. Новак
- Н.І. Драгінсва
- М.М. Аксентюк