

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет управління

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**на тему: НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПРОГРЕС І ЙОГО ВПЛИВ НА
УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙ:
ІСТОРИКО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ**

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня “магістр” групи МБАз -21м
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Гриник Тарас Ігорович

Керівник: д-р філософії Малишівський Т.В.

Рецензент: к.е.н., доцент Стефінін В.В.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	8
1.1. Науково-технічний прогрес як основний зовнішній фактор розвитку менеджменту в ХХ ст.....	8
1.2. Наукові принципи та методологія менеджменту ХХ ст. як результат науково-технічного прогресу.....	21
1.3. Науково-технічний прогрес в сучасний період та його роль в управлінні організаціями.....	29
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ НА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ СЕЛЯНСЬКО-ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ІГОРА ВАЛЬКА».....	35
2.1. Аналіз діяльності Селянсько-фермерського господарства «Ігора Валька».....	35
2.2. Стратегічний аналіз селянсько-фермерського господарства та визначення його конкурентної позиції.....	48
2.3. Оцінка впливу науково-технічного прогресу на розвиток управлінської діяльності на прикладі досліджуваного селянсько-фермерського господарства.....	53
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДАЛЬШОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СЕЛЯНСЬКО-ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ІГОРА ВАЛЬКА» З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ.....	70
3.1. Аналіз зарубіжного досвіду щодо врахування впливу науково-технічного прогресу на розвиток управлінської діяльності.....	70
3.2. Рекомендації для покращення управлінської діяльності Селянсько-фермерського господарства «Ігора Валька».....	76
3.3. Розробка дорожньої карти для процесу цифровізації системи менеджменту для Селянсько-фермерського господарства «Ігора Валька».....	84
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. Поняття науково-технічна революція є темою дослідження у різних галузях науки. Особливо важливим аспектом у цій темі є розуміння і відокремлення принципів розвитку організацій у різних хронологічних періодах. Завдяки розвитку науково-технічного прогресу ми можемо побачити вагому різницю між управлінням та прогресом організацій різних епох. Прикладом можуть служити підприємства, які розвивалися на початку XX століття і ті, які розвиваються в сучасний період. Для багатьох наукових праць об'єктом дослідження став саме науково-технічний потенціал, конвеєрне виробництво, промисловий розвиток та ін. Актуальність даної теми полягає саме в тому, щоб дослідити як саме науково-технічний прогрес змінив принципи та методи розвитку управління в організаціях через порівняльний аналіз організацій різних періодів. Наріжним каменем даної роботи є демонстрація важливості аналізу НТП в менеджменті. Серед світових науковців, які займалися дослідженням даної проблеми можна відзначити Пітера Друкера, Майкла Портера, Ігора Ансоффа, Томаса Діберна, Гері Хамела та багато інших. Зокрема Томас Діберн та Гері Хамел досліджували процеси впровадження на підприємстві технологій та зміни, які вони за собою несуть. Ігор Ансофф розглядав технології не просто як засіб, який виконує роботу, а і як фактори, які можуть внести свої корективи в функціонування управлінських систем.

Об'єктом дослідження є науково-технічного прогрес та управлінська діяльність XX – XXI ст.

Предметом дослідження є оцінка впливу науково-технічного прогресу на організаційну та управлінську діяльність підприємств.

Мета дослідження полягає у тому, щоб провести аналіз впливу науково-технічного прогресу на управлінський процес та організаційну структуру підприємств.

Дослідити, як саме ці процеси впливали на управління та розвиток організації в різні епохи.

Для того, щоб досягнути цих цілей, нами було поставлено низку завдань:

1. Оцінити вплив науково-технічного прогресу на розвиток системи менеджменту у XX столітті.
2. Виокремити низку особливостей, при яких формувалися управління підприємств. Охарактеризувати сутність науково-технічного прогресу цієї епохи і його вплив на розвиток тогочасних корпорацій.
3. Проаналізувати науково-технічний прогрес XX ст. Виокремити всі аспекти та способи, при яких формуються сучасні підприємства.
4. Проаналізувати діяльність Селянсько-фермерського господарства «Ігора Валька». Оцінити структуру управління господарства. Охарактеризувати науково-технічний прогрес підприємства за два десятки років. Зробити порівняльний аналіз управління підприємства на початку його діяльності та після двадцяти років його діяльності.
5. Провести аналіз зарубіжного досвіду щодо врахування впливу науково-технічного прогресу. Здійснити аналіз між аграрною та іншими сферами в контексті впливу науково-технічного прогресу на управлінський процес..
6. Розробити дорожню карту для Селянсько-фермерського господарства «Ігора Валька», яка зможе вивести дане підприємство на новий управлінський рівень та сформувати чітку організаційну структуру

Методологічною основою магістерської роботи став комплексний підхід при дослідженні даної проблеми. Нами встановлено комплексне дослідження даного питання, використовуючи сучасну наукову літературу та доступні нам джерел.

Комплексний підхід при написанні дипломної роботи дозволив нам окреслити всі процеси протягом XX ст., які стосувалися науково-технічного потенціалу та розвитку управління на підприємствах. Завдяки даному підходу ми змогли використовувати праці вчених різних напрямків, які описували даний процес зі сторони своєї науки. Таким чином, нам вдалося співставити дослідження з різних наук і скласти цілісну картину, яка стосувалася проблеми

моєї дипломної роботи, а саме взаємозв'язок між науково-технічним прогресом та управлінням на підприємствах у різних періодах.

Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як єдине цілісне утворення, де кожен процес і підрозділ взаємопов'язані.

Ситуаційний підхід концентрує увагу на необхідності адаптації управлінських рішень до конкретних умов, що постають перед підприємством.

Інноваційно-інтеграційний підхід зосереджується на поєднанні інноваційного розвитку з інтеграцією управлінських процесів. Він дозволяє аналізувати, як науково-технічний прогрес стає рушійною силою для створення нових організаційних моделей та автоматизації управління.

При написанні дипломної роботи, нами були застосовані такі методи роботи як **дедукція** та **індукція**. Зокрема, в моїй науковій роботі я намагався окреслити загальні явища та стан подій, намагаючись перейти до більш конкретних явищ. Це виражалось в конкретизації певного процесу в певному періоді і його порівнянні з загальним явищем, який мав загальну тенденцію розвитку протягом століття. При використанні дедукції ми описуємо загальну картину явища і в подальшому переходили до більш конкретних процесів і більш вузьких хронологічних рамок. Це дає можливість виокремити більш точні та зрозумілі чинники, які привели певний процес до певного стану. Нами також використовувався метод індукції, який є діаметрально протилежний методу дедукції. В ньому ми окреслюємо певне явище і виходимо в більш загальну площину.

Також при написанні моєї магістерської роботи нами був використаний **метод абстракції**. Він полягав в тому, що при дослідженні впливу науково-технічного прогресу на управління, нам потрібно було абстрагуватись від інших факторів, які також несли певний вплив на даний процес. Оскільки НТП є зовнішнім фактором непрямого впливу на підприємство, нам потрібно були дослідити більш глибоко даний фактор, не торкаючись при цьому інших факторів. Цей метод був дуже важливим для нас, оскільки головною метою для моєї дипломної роботи є доведення того, що науково-технічний прогрес є фактором найбільшого впливу саме на управлінських процес XX століття.

Не можна применшувати значущість численних внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність системи управління. Однак сучасні наукові дослідження та практичні спостереження підтверджують, що саме науково-технічний прогрес (НТП), швидкість його розвитку та наявний потенціал відіграють вирішальну роль у формуванні сучасних управлінських стратегій та організаційних процесів. Науково-технічні інновації не лише стимулюють зміни у виробничих та бізнес-процесах, але й визначають нові підходи до управління підприємством, впливаючи на всі рівні його діяльності.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у тому, що нами було встановлено загальноприйняте традиційне розуміння науково-технічного прогресу. Ми виокремили саме ті аспекти, які вплинули на розвиток управління в організаціях. Після цього ми здійснили порівняльний аналіз різних форм цих процесів і дослідили, які саме зміни призвели до змін у управлінні підприємствами. Важливою задачею даної наукової роботи було те, щоб продемонструвати різні підходи до управління організаціями через удосконалення науково-технічних процесів у промисловості. На наш погляд, зміни, які відбувалися у технічному розвитку промисловості прямопропорційно вплинули на зміни у підходах до управління організаціями. Саме дослідження таких процесів формують у цій роботі наукову новизну та роблять її унікальною у специфіці дослідження науково-технічного прогресу, оскільки він виступає як зовнішній фактор опосередкованої дії на підприємство.

Практичне значення наукової роботи. Матеріали дослідження можуть бути використані під час підготовки наукових робіт, проведення семінарських занять, а також у процесі розроблення навчальних дисциплін з менеджменту та адміністрування. Отримані результати є практично значущими для фермерського господарства, що стало об'єктом дослідження, оскільки у третьому розділі дипломної роботи сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у практику підприємства з метою оптимізації управлінських процесів та покращення показників функціонування.

Структура дипломної роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів та висновків (92 сторінки). Список використаних джерел та літератури містить 72 найменування. Загальний обсяг роботи – 121 сторінка. Робота містить 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Науково-технічний прогрес як основний зовнішній фактор розвитку менеджменту в XX ст.

Увесь процес життєдіяльності людства характеризується поступовим розвитком, де нові, більш складні системи та технології приходять на заміну простішим. Такий неперервний розвиток носить назву «Науково-технічний прогрес». Проте, починаючи з XIX століття спостерігається процес пришвидшеного розвитку, який має назву науково-технологічна революція.

Саме третя науково-технічна революція дала поштовх у створенні менеджменту як окремої наукової галузі. Першим термін «науково-технічна революція» в науці застосував британський громадський діяч та соціолог Джон Десмонд Бернал. Цей термін він використав у свої книзі під назвою «Світ без війни». Згодом цей термін отримав величезну кількість трактувань від радянських та американських дослідників. Як нам відомо, всього за історію було чотири науково-технічних революцій.

Перша науково-технічна революція (XV–XVII ст.) спростувала геоцентричну систему Птолемея та запровадила капіталістичні відносини, поклавши край феодальній формації. Друга науково-технічна революція, яка мала місце в XIX ст. дала можливість з'явитися новим галузям промислового виробництва та удосконалити відносини між працівником та роботодавцем. Третя науково-технічна революція бере свій початок в кінці XIX ст. і характеризується сильним розширенням виробництва за рахунок наукових відкриттів.

Четверта науково-технічна революція, яка розпочалася з кінця XX ст. характеризується впровадженням інформаційних технологій та штучного інтелекту. Саме автоматизація та комп'ютеризація виробничого процесу змінює підхід до системи самого управління [11, с. 631-632].

Сучасні економічні системи постійно змінюються та вдосконалюються. У наукових колах це називають науково-технічним прогресом (НТП). Він визначає, як розвиваються підприємства і бізнес у цілому. Завдяки НТП зростає продуктивність і ефективність використання ресурсів. Компанії отримують можливість створювати конкурентні переваги та виходити на нові ринки. Для бізнесу це не просто технології – це інструмент, який дозволяє швидко адаптуватися та впроваджувати нові ідеї. НТП допомагає запускати нові продукти, покращувати якість послуг і перетворювати управлінські рішення на ефективні стратегії. Саме тому він стає основою сучасного менеджменту та розвитку підприємств.

В сучасному суспільстві та науці ми часто зустрічаємо ці терміни: науково-технічний прогрес та науково-технічний потенціал. За своїм походженням вони є суміжними. Обидва терміни можна вживати як на глобальному рівні, характеризуючи розвиток цілої держави або регіону, так і на локальному рівні, досліджуючи розвиток певної організації.

Науково-технічний прогрес - це постійний динамічний рух та розвиток науки, технологічних засобів, методів та принципів організаційних процесів [72, с. 4].

Науково-технічний потенціал - сукупність усіх матеріальних та нематеріальних засобів, якими користується підприємство під час виробничого процесу [72, с. 5].

В контексті досліджуваної тематики варто підкреслити, яку роль науково-технічний прогрес відіграє для підприємства. Будь-яке підприємство перебуває під впливом зовнішніх факторів : прямого та опосередкованого впливу.

До факторів прямого впливу належать:

- нормативні акти
- громадські установи
- конкуренти
- клієнти товарів та послуг

До факторів опосередкованого впливу належать:

- політичні події
- економічний фактор
- міжнародний фактор
- науково-технічний прогрес
- соціокультурний та екологічний фактори [6; с. 41].

Враховуючи вищенаведений поділ нами встановлено, що науково-технічний прогрес здійснює вплив на підприємство як зовнішній фактор непрямого впливу. Якщо оцінювати управлінську діяльність і науково-технічний розвиток через призму історії то варто зазначити, що управлінський процес проходив в декількох революціях:

- Перша була пов'язана з виникнення писемності і відбулася в стародавній Шумерській цивілізації
- Друга управлінська революція пов'язана з царем Хаммурапі, який у 1760 р. до н. е. видав Кодекс законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення
- Третя революція в управлінні пов'язана з Навуходоносором II (682 – 605 р.р. до н.е.). Суть її полягала в тому, щоб перейняти державні методи управління у виробничій сфері
- Четверта революція в управлінні датується XVII – XVIII ст. н. е. Вона розпочалася з зародженням капіталізму в світі
- П'ята управлінська революція датується кінцем XIX – початком XX ст. Саме в цьому періоді стається третя науково-технічна революція, винаходи якої активно починають використовуватися на підприємствах. Саме з цього моменту розпочинається розвиток управління і з'являється така наука як менеджмент [9; с. 25].

Як зазначає професор Шкільняк Михайло Михайлович, п'ята управлінська революція несла за собою чітке наукове підґрунтя. Науковим підґрунтям даного явища стала концепція «раціональної бюрократії», автором якої є відомий німецький соціолог Макс Вебер. Наріжним каменем даної концепції були такі принципи: формування чітких ієрархічних структур,

диференціація управлінської праці, встановлення посадових обов'язків для менеджерів, тобто посадових інструкцій [25; с. 29].

Шкільняк М. М. зауважує, що Макс Вебер досліджував структуру організації, її ієрархію та соціальні основи. На основі своїх досліджень, він встановив основні показники, які ідентифікують бюрократичну організацію: розмежування рівнів управління і їх чітка ієрархія; встановлені чіткі норми, стандарти, та показники оцінки роботи; поділ праці у всіх сферах; відсутність неформальних відносин, формування духу знеособленості, не надавання переваг та симпатій кожному з працівників; кадрова політика, яка здійснювала найм працівників виключно за їхніми професійними навичками [25; с. 33].

Як зазначає Ляшенко О., п'ята управлінська революція стала наслідком промислового перевороту другої половини XVIII – початку XIX ст. Характерна особливість даного періоду – це відокремлення поняття власності від управління. Тобто раніше власник був єдиним управлінцем на своєму підприємстві. З цього моменту посада менеджера стає найманою [26; с. 150].

Причиною цьому стає розширення виробництва через промисловий переворот, оскільки мануфактурна (ручна) праця переходить до механізованого виробництва. Відбулося зростання кількості працівників та функціональних відділів, з'явилися великі підприємства (трести, концерни, конгломерати, корпорації та ін). Відповідно здійснювати управлінську діяльність такими організаціями вимагало певних здібностей та навичок.

Тому можна сміливо стверджувати, що промисловий переворот був ключовим чинником п'ятої управлінської революції, а саме відокремлення власності від управління.

- Шоста управлінська революція («постіндустріальна») принесла радикальні зміни в управлінській діяльності. Її початок датується 1970-тими роками і характеризується потужним впровадженням інформаційних систем в побут та промисловість. Саме науково-технологічний прогрес, який відбувався за останні десятиліття вивів суспільство на новий технологічний рівень. Винахід всесвітньої мережі – інтернет та поява персонального комп'ютера змусив повністю поглянути організаційні методи та принципи управління. Це

насамперед було викликано зміною темпу у виробництві, оскільки з'явилися можливості швидкого інформаційного обміну на всіх рівнях, включаючи глобальний [19; с. 153].

До XX ст. перед підприємцями постало питання, чи потрібне системне управління на підприємствах. В цей час, внаслідок наукових відкриттів та розширення виробництва, в більшості країн світу з'являються великі організації: концерни, трести, великі підприємства. Сама управлінська функція починає розширюватися і диференціюватися в різні види управління.

В цей період відбувається ще один поділ між функцією управління та функцією володіння капіталом. Фактично з того моменту управління здійснювали вже не власники підприємства, а наймані фахівці – менеджери [9; с. 25].

Як зазначають вчені Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П., що менеджмент як наука виник на початку XX ст. Саме явище управління на підприємствах було викликане різким збільшенням темпів науково-технічного прогресу, розширенням та масштабуванням виробництва. Саме це стало причиною систематизувати всі процеси, які відбувалися на підприємствах.

Вчені також зазначають, що з розвитком господарської діяльності виникли різноманітні організаційні форми. До них відносяться примітивні підприємства, майстерні, поміщицькі господарства.

Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. наголошують, що потреба в менеджменті на підприємствах виникла після впровадження машинного виробництва. Оскільки завдяки технологіям підприємства почали розширюватись, приймаючи на роботу десятки та сотні нових працівників. Спираючись на це, у вчених з'явилась потреба у дослідженнях, які стосувалися організування робочої сили, планування робочого процесу, мотивування та контролювання працівників. Це все стало об'єктом дослідження багатьох вчених таких як: технологи, соціологи, психологи та економісти [6; с. 24].

Варто також зазначити, що в фабричну епоху XIX ст. поняття спеціалізація менеджера було відсутнє. Робота менеджера була абсолютно непов'язаною з науковою організацією праці. Але згодом після створення

великих підприємств поняття менеджмент диференціювалося на такі підфункції: закупівля, збут, діловодство, статистичний аналіз виробництва, організація та планування. У той час була створена система бюджету підприємства, яка актуальна до сьогодні. Як зазначається в праці, коли кожен виробничий процес отримав свою сферу діяльності менеджменту та виділився в самостійну функцію, постала проблема контролювання та кординації кожного з них. Вирішенням даної проблеми було тільки одне, закріпити за кожен виробничим процесом (функцією) штатом спеціалістів (відділом) [10; с. 61-62].

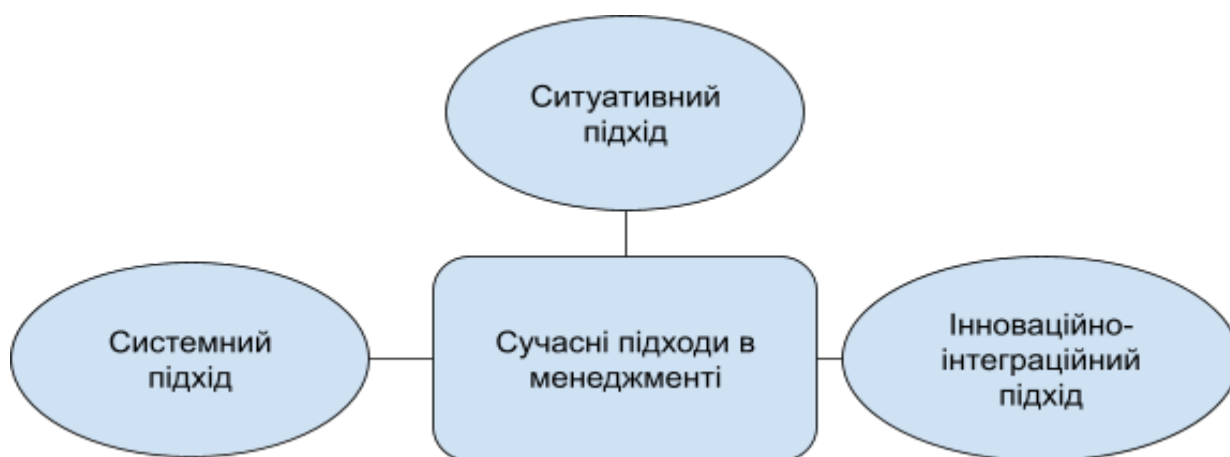


Рис. 1.1. Сучасні підходи в менеджменті

*Джерело: розроблено автором на основі [4; с. 10].

Як зазначають вчені О. М. Гірняк та П. П. Лазановський, у сучасній системі поглядів на менеджмент сформувалися такі підходи (рис. 1.1):

- системний підхід, який доводить, що ефективність підприємства залежить від взаємодії та роботи кожного елемента як єдиного цілого.
- ситуаційний підхід, який доводить, що менеджмент на підприємстві змінюється в залежності від ситуації та певного періоду, який несе за собою певні нововведення
- інноваційно-інтеграційний підхід, який доводить що саме науково-технічний прогрес висуває та дає поштовх у розвитку менеджменту [4; с. 10].

Оцінюючи дані підходи, ми можемо зробити висновок, що на менеджмент і на його розвиток впливають безліч аспектів. Ситуаційний підхід доводить, що принципи та методи менеджменту змінюються в залежності від періоду та обставин, які диктувалися певними умовами. Доказом ситуативного підходу служить саме порівняльний аналіз між принципами менеджменту підприємств XX ст. та сучасного періоду.

Інноваційно-інтеграційний підхід доводить, що розвиток технологій прямопропорційно впливає на видозміни в управлінні підприємств. Прикладом цього може служити саме наукова революція в кінці XIX ст., винаходи якої докорінно змінили промислове виробництво. Це у свою чергу потягнуло радикальні зміни у менеджменті, формуючи різні стилі та принципи.

Системний підхід нам демонструє злиття всіх процесів, які відбуваються на підприємстві. Даний підхід показує рівень залежності самого менеджменту від науково-технічного потенціалу, оскільки згідно нього ці два елементи є єдиним цілим.

Як стверджує О. О. Григор у своїй статті науково-технічний потенціал демонструє сукупність фінансових, матеріально-технічних, трудових, інформаційних та організаційних ресурсів. Як зазначає вчений, що аналізом кожного ресурсу займається велика кількість дослідників та наукових інститутів [1; с.21].

Як зазначає в своїй науковій праці А. О. Ларін, що докорінні зміни в промисловості прийшли з науковою революцією кінця XIX – початку XX ст. Саме в цей період велика кількість вчених винайшла винаходи, які докорінно змінили людство і цей стрибок в науково-технічному прогресі назавжди змінив промислове виробництво. Серед винаходів були такі як: наступники парових машин – парові турбіни, телефон та радіо, автомобіль разом з ДВЗ (двигуном внутрішнього згоряння).

XX століття стало століттям електрики. На електростанціях починають використовувати парові та гідротурбіни. Електрика почала використовуватись і в побуті, і в транспорті, і в промисловості. Парові потяги замінили електричні локомотиви та трамваї.

Саме в цей період починають розбудовуватись теплові (ТЕС) та гідроелектростанції (ГЕС). На початку ХХ століття таким будівництвом виокремилися США. [2; с. 232];

Як зауважує А. О. Ларін, науково-технічний прогрес на початку століття особливо помітно відобразився в автомобілебудуванні, зокрема в США. До 1910 року на ринку були здебільшого парові та електричні автомобілі, які вдалося повністю витіснити тільки в 1930-тих роках.

Автор зазначає, що винахідником прототипу сучасного автомобіля став Вільгельм Майбах, який у 1900 році назвав автомобіль «Мерседес», на честь доньки співвласника компанії австрійського підприємця Еміля Еллінека. Якщо говорити про революцію в автомобілебудуванні, то вона сталася в США. Автором її став американський конструктор Генрі Форд. Йому першому вдалося здійснити конвеєрне виробництво автомобілів, завдяки якому даний транспорт став доступним ширшому колу людей. При середній вартості автомобіля на той час 1500 доларів, автомобіль Форд «Т» коштував всього 850 доларів. Незважаючи на це, ціна все одно постійно знижувалася в 1917 році становила 350 доларів. З 1909 по 1921 роки виробництво автомобілів в компанії зросло від 18 до 1250 тис. автомобілів в рік. [2; с. 255-257];

Якщо оцінювати менеджмент компанії «Ford» на початку ХХ ст., вчений Купчак М. Я. у своїй статті «Фінансові принципи Генрі Форда як видатного менеджера» зазначає, що Генрі Форді приймав усі важливі рішення одноособіно. Також вчений зазначає, що в США на той момент вже вироблявся американський менеджмент, проте Форд нехтував усіма його принципами. Він скоротив адміністрацію, відправивши їх у цех працювати. Всі, хто відмовився від праці, були звільнені. Телефонний зв'язок між відділами був вимкнений. Даний вид менеджменту в науці дістав назву «фордизм» [3, с. 103].

Вагомою особливістю Генрі Форда був кадровий підхід: він наймав на роботу людей з інвалідністю і надавав їм такі умови праці, щоб їм було комфортно працювати. Як зазначає автор статті, на складі він наймав людей з порушенням зору на роботу для підрахування гвинтів, які потім відправлялися в філії. Сліпі працівники наскільки добре виконували свою роботу, що зрячих

він переводив на іншу роботу, бо з виконанням даної роботи прекрасно справлялись і незрячі [3, с. 102].

Як зазначається у статті, що Генрі Форд мав три фінансові принципи:

- Опирався виключно на власний капітал і не розраховував на чужий;
- Вважав, що дивіденди повинні отримувати тільки ті, хто брав участь в розробці винаходу. Мав на меті створити унікальну модель автомобіля;
- Не придумував назв для свої моделей. Використовував перелік букв з англійського алфавіту [3, с. 102].

Також варто наголосити і на тому, що досягнення Генрі Форда безумовно визнавали усі. Він був автором потокового виробництва, завдяки йому підприємства стали економічно-організованими, отримавши можливість формувати власний менеджмент. Він був визнаний журналом Fortune найкращим підприємцем XX ст. [3, с. 103].

Такі вчені як Л.С. Ладонько, О.В. Михайловська та Н.В. Філіпова зазначають, що на початку XX ст. відбулося розмежування між такими двома функціями як: володіння капіталом та управління. Тобто власники вже не займалися управлінням свого бізнесу, а наймали навчених фахівців. Дослідники також зазначають, що Генрі Форд служить яскравим прикладом ти підприємців, які пішли проти розмежування цих функцій і продовжували виконувати управлінську діяльність своїми заводами [9, с. 25].

Варто зазначити, що менеджмент на початку XX ст. можна поділити на певні періоди:

- Домонополістичний етап (1900 р.). Це етап при якому підприємства існували в військовому та державному секторах. Для них характерний авторитарний стиль, при якому використовувалися адміністративно-командні важелі.
- Етап «наукове управління підприємством». Це етап, при якому ми спостерігаємо великі технологічні відкриття та наукові дослідження в самому менеджменті за часів Фредеріка Тейлора. Головні принципи тейлоризму – це об'єднати два механізми «людина–машина». Це був етап, коли на підприємствах

з'являлися нові винаходи і людська праця на підприємстві повинна була адаптовуватися до нових умов. [4, с. 24-25].

До 1900 року	Після 1900 року
Домонополістичний етап: авторитарний стиль, неефективний поділ праці, відсутність фахівців в сфері менеджменті, хаос на виробництві	Етап «наукове управління підприємством»: з'являються перші наукові підходи та принципи до управління, на підприємствах з'являються фахівці з менеджменту, власники наймають замість себе керівників-фахівців.

Рис 1.2. Порівняльна характеристика історичних етапів розвитку менеджменту

* Джерело: розроблено автором на основі джерела [4, с. 24-25].

Такі вчені як Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. зазначають, що індустріальна революція в промисловості довела, що окрім фінансових та технічних функції не менш важливою є управлінська діяльність [10, с. 63].

Як зазначає професор Микола Петрович Бутко, після закінчення Другої світової війни були радикально змінені підходи до самого виробництва. Перед вченими постало питання стосовно управління економічними процесами на підприємстві та пошук методів розв'язання проблем у різних ситуаціях. Вчений зауважує, що в цей період американські методологи почали вивчати та використовувати ситуативний підхід у розв'язанні різних проблем [5, с. 9-10].

Також варто зауважити, що після Другої світової війни повстало питання з управлінням матеріально-технічного забезпечення. Внаслідок цього дослідники почали активно розробляти методи дослідження: методи сітьового планування

проектів, математичне програмування, теорія прийняття рішень тощо. Розширення самого виробництва на підприємствах за допомогою технології у 60-тих роках XX ст. зумовили масове використання комп'ютерної техніки для вивчення менеджменту виробництва. Зокрема, один з хороших проектів був розроблений дослідниками Гарвардської бізнес-школи під назвою модель виробничої стратегії. Вона базувала на фокусуванні головних завдань для створення конкурентних переваг у гнучкості, якості продукції та затратах [8, с. 26].

Микола Петрович Бутко зазначає, що значні зміни, які відбувалися на той момент у зовнішньому середовищі підприємств докорінно вплинули на розвиток корпоративного управління. Відбувався так званий процес – «назад у майбутнє». Тобто вчені намагалися виправити після воєнне виробництво, використовуючи наукові напрацювання минулого. Головними питаннями вчених були такі: організаційна структура організацій, її завдання та цілі, чинники зовнішнього середовища та їх подальший вплив на прийняття рішень. Попрацювавши в даному напрямки, вчені дійшли висновку, що на всі відповіді може дати саме перехід від корпоративного планування на стратегічне. Це було спричинене тим, що корпоративна стратегія не приймала до уваги зовнішні чинники і це в свою чергу наштовхнуло дослідників створити концепцію стратегічного управління. Дана концепція опиратися саме на чинники та зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі, підлаштовуючи таким чином внутрішнє середовище підприємства [5, с.10].

Микола Петрович зазначає, що саму концепцію та явище стратегічного управління було викладено в праці Ігора Ансофа «Корпоративна стратегія», яку він опублікував в 1965 році. В ній він закликав висувати на перше місце саме стратегічний аналіз. Також у цій книзі було описано явище «стратегічного розриву» - різниця між наявним станом на підприємстві і уявним в майбутньому.

В інших своїй працях, І. Анфосс описав концепцію синергії, яка доводить що взаємодія різних елементів приносить більшу ефективність ніж внесок кожного елементу індивідуально. Дану концепцію він описав в працях

«Впровадження стратегічного менеджменту» (1984р.) та «Стратегічний менеджмент» (1979р.) [5, с.10 - 11].

Олена Олександрівна Гуторова зазначає, що методи менеджменту на підприємствах – це сукупність прийомів впливу на робочий персонал для активізації креативності та ініціативи під час виконання певних завдань.

Як зазначає О. О. Гуторова, що методи управління базуються на певних закономірностях, враховуючи науково-технічний прогрес підприємства [7, с. 16].

Науково-технічний прогрес поступово витісняв ручну працю з виробництва за рахунок впровадження різних винаходів у різних галузях промисловості. Спочатку були замінені руки працівника на текстильних фабриках, потім витіснялися окремі функції (перевезення та транспортування товару). Таким чином, це все призвело до машинізації робочих місць, тобто певна діяльність, яка раніше виконувалася робітником, була повністю замінена апаратом. Такі зміни покращили ефективність та продуктивність праці на підприємствах. В організаціях почав поглиблюватися поділ праці між робітниками.

Після таких змін менеджмент набув помітних змін, оскільки департаменталізація (поділ підприємства на департаменти і відділи) ускладнила організаційну діяльність. Менеджмент почав широко досліджуватися дослідниками, які намагалися знайти нові методи та підходи в управлінському процесі. Цей процес остаточно виокремився в окрему галузь науки, яка доносила свої принципи через наукові школи управління.

Сучасний менеджмент ХХІ ст. розвивається дуже інтенсивно, оскільки науково-технічний прогрес, який відбувається в сучасному суспільстві розвивається з геометричною прогресією. Варто зазначити, що теоретичне підґрунтя сучасного менеджменту ґрунтується на попередніх дослідженнях наукових шкіл управління ХХ ст. [10, с. 74-75].

Отже, на основі історико-економічних аспектів, ми можемо побачити як змінювався науково-технічний потенціал підприємств протягом ХХ ст. Варто зазначити, що серед всіх складових даного явища, ми приділили увагу саме

організаційному ресурсу як головному об'єкту дослідження моєї наукової роботи.

Ми можемо зробити висновок, що після наукової революції в кінці XIX ст., яка відкрила безліч винаходів, розпочався перелом в усіх сферах людського життя. Особливо це відзначилося на промисловій сфері та темпах самого науково-технічного прогресу на підприємствах. Це у свою чергу принесло різкі зміни в менеджменті самих підприємств, які видозмінювалися за допомогою використання інших методів виробництва та технологій.

Як було зазначено раніше, на початку XX ст. автомобілебудування стало першою промисловою галуззю, на якій позначилися всі наукові досягнення даного періоду. Прикладом та доказом цього може служити автомобільна компанія «Ford». Саме вона зробила автомобіль доступним для широкого загалу людей, запустивши конвеєрне виробництво і максимально знизивши собівартість виробництва. Потрібно зауважити, що даний науково-технічний прогрес сильно вплинув на менеджмент самого підприємства, який видозмінювався разом з впровадження тодішніх сучасних технологій на підприємстві.

Доказом цього може служити те, що порівнюючи підприємства початку XX ст. і сучасного періоду, менеджмент кардинально відрізняється. Згідно результатів мого дослідження, я зробив висновок, що науково-технічний потенціал підприємств вагомо впливає на саму побудову менеджменту та організаційних процесів. Дотримуючись даної гіпотези, стає простіше досліджувати науково-технічний потенціал підприємств різних періодів, оскільки до цих періодів можна прив'язати організаційний потенціал підприємств.

Проаналізувавши еволюційний розвиток управлінської діяльності, який представлений шістьма управлінськими революціями, ми можемо побачити, що одними з рушійних факторів були технічні зміни у суспільстві та виробництві.

Без сумніву, на менеджмент підприємств впливають численні зовнішні та внутрішні фактори. Однак основною метою цієї наукової роботи є доведення того, що саме науково-технічний прогрес (НТП), його динаміка та потенціал є

визначальними чинниками, що формують управлінські підходи в організаціях. Підтвердженням цього є використання таких сучасних моделей управління, як системний підхід, ситуаційний підхід і інноваційно-інтеграційний підхід. З огляду на це, завдання моєї дипломної роботи – показати, яким чином НТП і менеджмент взаємодіють і доповнюють один одного, є повністю обґрунтованим.

1.2 Наукові принципи та методологія менеджменту XX ст. як результат науково-технічного прогресу

Якщо оцінювати менеджмент крізь призму XX століття, то варто зауважити, що на початку та наприкінці цього періоду методи та підходи до самого управління кардинально відрізняються. Це зумовлено саме науково-технічним розвитком, який набирав особливих оборотів у різних періоди століття. Ми можемо зазначити, що науково-технічна революція, яка принесла нам безліч винаходів дала поштовх у започаткуванні самого менеджменту як самостійної науки. З розвитком та вдосконаленням технологій відбувався паралельний процес розвитку наукових принципів та методів менеджменту. Це все відображалось в наукових школах.

Як зазначає Л. А. Запара, протягом XX століття вчені займалися дослідження різної проблематики. Якщо брати до уваги післявоєнний період та 50-ті роки, то головним об'єктом дослідження для науковців була організаційна структура управління. У 60-ті та 70-та головним предметом для вивчення стало стратегічне планування. У 80-ті роки вчені висунули на перший план дослідження управління організаційним розвитком, спираючись на фінансовий та людський ресурс [12, с.16].

Л. А. Запара у своїй статті наголошує на тому, що ключові підходи до менеджменту XX століття доцільно поділити на такі:

1. Перший підхід, який враховує принципи всіх шкіл. Він датується кінцем XIX ст. по сьогоднішній час

2. Процесний підхід, який датується 20-тими роками і актуальний до сьогодення часу. В даному випадку процес і всі його прояви виступають головним об'єктом дослідження

3. Системний підхід, який охопив 50-ті роки і досліджується по сьогоденній день. Тут ключовим поняттям те, що всі елементи виробничого процесу на підприємстві виступають як єдиний цілісний об'єкт. В цьому періоді дослідники намагалися довести, що взаємодія та синергія всіх елементів на підприємстві дасть набагато більший ефект, ніж окрема діяльність кожного з них.

4. Ситуаційний підхід, який бере свій початок з 60-тих років. Даний підхід дав можливість розглядати окремі вибіркові виробничі процеси і досліджувати їх, враховуючи індивідуальні обставини, які склалися на підприємстві [12, с.16-20].

Якщо говорити про наукові принципи менеджменту, то варто зазначити, що першою школою, яка виникла після наукової революції кінця XIX століття була школа «наукового менеджменту».

Основні засади школи «наукового менеджменту» полягали в виділенні блоку «людина праця». Людська праця поділялась на безліч елементів. Дослідники вивчали найоптимальніші та найкомфортніші умови праці для людини. Ще однією ключовою рисою цієї наукової школи було розмежування між управлінням і працею. Функція управління ставала окремою діяльністю, яку виконував окремий фахівець. Саме ж підприємство розглядалося як ізольована, замкнута система, на яку мало впливають зовнішні чинники. Найвідоміші представники цієї школи Анрі Файоль, Фредерік Тейлор та ін. [12, с.17].

Як зазначає Холодницька А. В., класична школа сформувала принципи, які дозволяли враховувати всі прорахунки та недоліки, які припускалися при управлінні. Зокрема основоположник Фредерік Тейлор радив використовувати три елементи, при яких можна досягнути максимальної продуктивності праці: чіткі завдання, які були створені на підставі моніторингу; чіткі часові норми праці; особливі методи роботи.

У статті також зазначається про чіткі принципи управлінської науки, на які опирався Фредерік Тейлор:

- Розвиток наукових методів та вивчення завдання на їх підставі
- Ретельний підбір робочого персоналу і мотивування до виконання певних завдань
- Встановлення тісних відносин з кожним робітником
- По можливості здійснювати поділ праці

Дані принципи були достатньо поширені серед апологетів наукової школи класичного менеджменту [13, с.182-183].

Холодницька А.В. наголошує, що головний основоположник школи сформував ряд принципів та методів організації праці. Його принципи мали такі трактування:

- Створення комфортних методів виконання роботи виключно на базі науково підґрунтя з приводу витрати часу, зусиль та дій робітників;
- Неухильне дотримання стандартів і правил, які побудовані на науковій основі;
- Кадрова політика, яка стосується набору кадрів та якісного навчання. В подальшому розміщення працівників на ті посади, які вони зможуть виконувати найефективніше;
- Оплата згідно результатів робочих завдань;
- Використання функціональних менеджерів, які вміють професійно проводити аналітику роботи і контролювати спеціалізовані напрями роботи;
- Підтримка дружніх стосунків між персоналом та управлінцями, які в подальшому дадуть можливість здійснювати наукове управління.

Холодницька А. В. заявляє, що Фредерік Тейлор був одним з перших, хто заявив про менеджмент як про наукову галузь. Його праці справляли неабиякий вплив у світі підприємництва. Навіть до сих пір, лівова частка вищого керівництва використовують принципи Ф. Тейлора, опираючись на його наукові принципи [13, с. 183].

Як зазначає, Тягур Р. С., школа наукового управління вивчала менеджмент на низовому рівні. Він наголосив, що методи та принципи наукового управління

цієї школи завжди будуть сприяти максимізації ефективності підприємницької діяльності та підвищенню продуктивності праці

Роман Степанович відзначив систему принципів наукової організації працівників.

Зокрема він створив систему наукового вибору працівників:

- розробив тести, які могли перевірити здатність працівника на виконання певної
- роботи тестування, яке оцінювало якість роботи персоналу та їх продукції
- став автором тестів, які демонстрували особистісні якості кожного працівника

Фредерік Тейлор окреслив важливість такого поняття як мотивування і преміювання, оскільки саме вони, на думку вченого, було головним чинником для підвищення ефективності праці. Він надав особливої уваги саме спеціалізації праці і створив систему справедливого поділу відповідальності та обов'язків між керівниками та працівниками [14, с. 16].

І. І. Макаренко зауважує, що наступником школи наукових принципів стала адміністративна школа управління, яка прагнула дослідити закономірності та загальні характеристики організації. Її засновником став французький підприємець та адміністратор Анрі Файоль. Головними послідовниками цієї школи був Макс Вебер, який досліджував бюрократичні структури влади; Лютер Гюлик, яка є автором синтетичної концепції управління; Гаррі Емерсон, який вивчав диспетчеризацію, стимулювання та нормування; Аллен Рейл, Джеймс Муні та Ліндалл Урвік, які вивчали формальну логіку про формуванні організації з високою ефективністю [16, с. 13].

Остапівський І.Є. зауважує, що Анрі Файоль сформував класифікацію головних операцій, які відбуваються на підприємстві. Він виділяє наступних шість операцій:

1. Технічні операції, до яких відноситься виробництво продукту, а також обробка сировини.

2. Адміністративні операції, до яких відноситься контроль, координація, організація та розпорядження.
3. Облікові операції, до яких відносимо бухгалтерську звітність
4. Страхові операції, а саме страхування, охорона робітників та майна
5. Фінансові операції, під якими ми розуміємо розпорядження грошовими потоками, залучення інвестованих коштів та їх використання в цілях компанії
6. Комерційні операції – головні операції реалізації товару. Купівля та продаж. [15, с. 83]

Окрім цього потрібно обов'язково розглянути чотирнадцять наукових принципів управління Анрі Файоля, які вивели менеджмент на новий науковий рівень (табл. 1.1).

Як зазначає Овдіюк О.М., школа наукового управління довела те, що для ведення ефективного виробництва та управління потрібно застосовувати певні методи та підходи в менеджменті. Серед них можна виділити: поділ праці, методи синтезу та аналізу, агрегування (об'єднання окремих елементів в певну систему для отримання певного результату) виробництва тощо.

Овдіюк О.М. окреслює різницю між адміністративною та науковою школою менеджменту. Вона зауважує, що основний акцент наукової школи був зосереджений на прийнятті управлінських рішень на рівні цехового виробництва, тобто вони досліджували нижчу ланку управління. У свою чергу адміністративна школа намагалася підвищити ефективність на найвищій ланці управління. Їх цікавив саме топменеджмент і їхні дослідження базувалися на тому, щоб підвищити діяльність інституційного управління. Найбільший внесок у ці дослідження були зроблені Анрі Файолем та Гербертом Саймоном [22].

Школа людських відносин (1920-1950) характеризується дослідженням в галузі психології. В цій школі дослідники вивчали питання соціальної відповідальності між службовцем та робітниками. Ключовими об'єктами для вивчення в даній школі були лідерство в управлінні, потреби людини, індивідуальні особливості працівника та управлінця, співвідношення формальних і неформальних підприємств, етнічні, гендерні та соціальні

фактори. Засновником цієї школи був американський соціолог та психолог Елтон Мейо. Він хотів об'єднати досягнення психологічних та соціальних наук для того, щоб краще дослідити практичні методи управління та організацію праці на підприємствах [21, с. 370].

Таблиця 1.1

Чотирнадцять принципів управління Анрі Файоля

Принцип	Характеристика
Розподіл обов'язків	Працівники мають чітко визначену сферу обов'язків та функцій
Єдиноначальність	Кожен співробітник отримує вказівки тільки від одного керівника
Централізація управлінської влади	Рішення ухвалюються в основному на вищих рівнях організації
Колективна робота для досягнення цілей	Керівництво та співробітники працюють разом для досягнення спільних цілей
Повноваження та відповідальність	Керівники мають відповідні повноваження для ухвалення важливих рішень
Підтримка дисципліни	Співробітники повинні дотримуватися внутрішніх правил та дисципліни
Справедливе ставлення та мотивація	Працівники повинні відчувати справедливе ставлення з боку керівництва, що мотивує їх на ефективну роботу
Організація порядку	Всі робочі процеси виконуються відповідно до встановлених норм і стандартів
Справедливе винагородження	Система оплати повинна бути справедливою і мотивувати до високих результатів
Ієрархія управління	В організації існує чітка структура з визначеними рівнями підпорядкованості
Активність та ініціативність	Співробітники повинні проявляти активність і ініціативу для поліпшення роботи
Корпоративний дух та цінності	Спільна культура та корпоративні цінності об'єднують команду
Стабільність працевлаштування	Робочі місця мають бути стабільними, що допомагає підтримувати лояльність працівників
Узгодження інтересів працівників з інтересами компанії	Індивідуальні інтереси працівників мають бути узгоджені з цілями підприємства

*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [17, с. 2].

Як зазначає Звірич В. В., переконання та розуміння менеджменту в цілому між школою адміністративного управління і школою людських відносин є діаметрально протилежною. Оскільки адміністративна школа робила головний акцент саме на централізованому управлінні на вищих рівнях, на чіткій ієрархічній системі тощо. На протигагу таким переконанням школа людських відносин намагалася довести, що ефективність в менеджменті залежить від неформальних стосунків.

Як зазначає автор статті, що засновник цієї школи Елтон Мейо провів безліч досліджень, щоб визначити які саме чинники впливають на продуктивність праці та мотивацію працівників. Він дійшов висновку, що неформальні стосунки у колективі набагато сильніше мотивують, ніж підвищення заробітної платні [23, с.8].

У 1927 році Е. Мейо запросили на фабрику “Вестерн електрик” у Хоторні, щоб дослідити, як умови праці впливають на продуктивність робітників. Дослідники помітили дивний факт: навіть коли покращували освітлення чи змінювали робочі місця, продуктивність не завжди росла. Іноді вона навіть падала.

Елтон Мейо і його колеги виявили, що робітники свідомо працювали менше від встановленої норми, хоча могли б виконати більше завдань. Висновок був простий: не тільки умови праці чи зарплата впливають на ефективність, а й стосунки між людьми. Коли керівництво дружнє, уважне, а атмосфера психологічно комфортна, робота йде легше.

Ці відкриття дали поштовх руху “людських відносин” у менеджменті. Мейо показав, що для високої продуктивності важливо враховувати психологічний клімат у колективі. Ще раніше, у 1923–1924 роках, він досліджував високу плинність кадрів на текстильній фабриці у Філадельфії. Там у деяких цехах звільнялося до 250 % працівників на рік. Причина була не в освітленні чи шумі, а в ізоляції, монотонності роботи та низькому престижі професії.

Елтон Мейо запропонував запровадити перерви та оплату за виробіток. Це зменшило плинність до 60 % і підвищило продуктивність на 15 %. Крім того,

психологічна атмосфера покращилася: працівники стали більш енергійними та задоволеними роботою.

Головне відкриття Елтона Мейо: продуктивність залежить не лише від матеріальних умов або системи стимулювання, а й від соціальних і психологічних факторів у колективі [52, с. 63-65].

Як зазначають у своєму підручнику доцент Пічик Катерина Валеріївна та професор Храпкіна Валентина Валентинівна, що в ході другої світової війни в процесі управління війська формується математична школа управління (сучасні дослідники називають теорією кількісних методів менеджменту). Згодом після закінчення Другої світової війни кількісні методи управління, які використовувалися в військових цілях, почали використовуватися в промисловості. Головними представниками даної школи вважають Стаффорда Біра, Джея Форрестера, Рассела Акоффа. Суть даної школи полягала в використанні кількісних методів при управлінських та виробничих процесах. Якщо порівнювати дану школу з попередниками, які використовували описових аналіз та словесно відстоювали свої думки, то в цій школі все базувалося на створенні чітких моделей, кількісних показників та символів [20, с. 16].

Як зазначає доктор політичних наук Палінчак М. М. і доктор філософії Стебляк Д. М у свої статті «Історія розвитку менеджменту та еволюція управлінської думки», що кількісна управлінська школа передбачає використання статистичних, кількісних та математичних методів.

Також науковці підводять підсумок стосовно розвитку менеджменту протягом XX століття. Вони зауважують, що еволюція концепції менеджменту пройшла тривалий період. Саме управління вимагає прийняття рішень на вищих та нижчих рівнях. Вчені ототожнюють менеджмент з мистецтвом і переконують в тому, що основна теорія менеджменту однакова, проте практика різна [21, с. 370-371].

Також варто зазначити, що були і інші школи, які працювали над дослідженнями в організаційній сфері. Одна з них носила назву емпіричної школи. Її принципи та методи набрали свого поширення з 60-тих років. Наріжним каменем цієї школи було залучення в підприємство сильного лідера,

який би володів як соціально-комунікативними навичками, так і професійними.

У XXI столітті класичний менеджмент відходить на другий план, оскільки йому не вдається враховувати науково-технічний прогрес, який стався за останні десятки років. Цифрова трансформація, впровадження інноваційних технологій, використання штучного інтелекту – все це внесло помітні корективи в управлінський процес. Завдяки автоматизації бізнес-процесів, які значно знизили кількість помилок та підвищили продуктивність робочих процесів, менеджери мають більше вільно часу для стратегічного планування та вирішення глобальних проблем.

1.3 Науково-технічний прогрес в сучасний період та його роль у управлінні організаціями

За словами Андрія Гомонюка, Володимира Можука та інших дослідників, цифровізація сьогодні є основною рушійною силою розвитку бізнесу та суспільства. Вона визначає напрямки вдосконалення освітніх, публічних та виробничих процесів. Особливо важливо, що від темпів цифровізації залежить еволюція управлінських методів і підходів.

Автоматизація та роботизація не лише оптимізують фізичну працю, але й трансформують управлінські процеси. Вони дозволяють замінити рутинні аналітичні та організаційні операції, що раніше виконувалися людьми. Таким чином, сучасні технології стають фундаментом для підвищення ефективності управління та прийняття рішень на підприємствах.

Водночас автори підкреслюють, що цифровізація змінює структуру робочих місць, зменшуючи потребу в ручній праці та відкриваючи нові можливості для аналітичної та стратегічної діяльності. Це підтверджує безпосередній зв'язок науково-технічного прогресу з розвитком сучасного менеджменту та здатністю організацій швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. [46, с.511-512].

Якщо говорити про менеджмент XXI століття, варто виділити наступні аспекти розвитку управлінського процесу:

- корпоративна культура, яка являється головною рушійною силою для мотивування працівників та підвищення ефективності їх праці.
- роботизація та автоматизації бізнес-процесів, їх розвиток. Це дозволяє економити матеріальний і часовий ресурс компанії, оскільки людська аналітика є більш помилковою, ніж роботизовано.
- гнучкість та адаптивність, яка дозволяє більш легко пристосовуватись до змін к зовнішньому середовищі.
- розвиток людського потенціалу, дослідження нових методів та принципів управління.
- стратегічне управління; завдяки ньому компанія може планувати довгострокові цілі та досягати їх [24, с.152-153].

Як зазначають вчені, зокрема Й. М. Петрович та Н. С. Савоніна, сучасні виробничі системи розвиваються в умовах стрімкого науково-технічного прогресу, який одночасно відкриває нові можливості та створює додаткові виклики для підприємств.

Останні десятиліття характеризуються різким подорожчанням енергоносіїв і посиленням екологічного тиску на промисловість, що робить питання енергоощадності та раціонального використання ресурсів одним із головних чинників конкурентоспроможності. У цьому контексті все більше уваги приділяється технічному стану та продуктивності обладнання, оскільки саме вони визначають загальний рівень результативності виробничих процесів.

Водночас швидке зростання науково-технічних можливостей відкриває шлях до підсилення виробничого потенціалу підприємств. Проте цей процес неможливий без системного вдосконалення підходів до організації виробництва. Саме ефективне організування діяльності стає ключовою умовою використання внутрішніх резервів та інтеграції інновацій у виробничий процес.

Разом із тим у підприємств простежується певна невідповідність між наявним інноваційним потенціалом і рівнем його фактичного застосування в практиці організації виробництва. Такі протиріччя вимагають глибшого аналізу, зокрема щодо того, як взаємодіють технічні, енергетичні та організаційні елементи виробничих систем і яким чином ця взаємозалежність впливає на

їхню загальну ефективність. За висновками низки дослідників, подальші наукові напрацювання в цьому напрямі є необхідними для забезпечення оптимального розвитку підприємств у сучасних умовах [69, с.40].

Стрімке зростання науково-технічного прогресу суттєво змінює підходи до управління виробничими системами, адже саме технологічні новації визначають темпи оновлення та рівень адаптивності підприємств. За умов економічної нестабільності та політичних коливань організації не можуть ігнорувати вплив зовнішнього й внутрішнього середовища. В іншому разі вони ризикують втратити можливість утримувати або зміцнювати власні позиції на ринку.

Гнучкість виробничої системи сьогодні розглядається як одна з ключових характеристик сучасного підприємства. Це не лише здатність оперативно переходити з одного функціонального режиму в інший, а й можливість виконувати нові завдання без значних фінансових витрат і організаційних зусиль. Такий рівень адаптації охоплює різні складові: технічні ресурси, технологічні процеси, управлінські механізми та економічні інструменти.

У процесі формування організаційно-виробничих структур підприємства дедалі частіше стикаються з ситуаціями, які неможливо було передбачити раніше. Саме тому трансформаційна спроможність стає фундаментальною властивістю системи управління. Науково-технічний прогрес у цьому контексті виступає рушійною силою, що вимагає безперервного оновлення технологій, модернізації підходів до менеджменту та швидкого реагування на зміни.

Практика провідних українських і міжнародних виробництв засвідчує, що в сучасних умовах особливої уваги потребують такі напрями організації виробничої діяльності, як:

- гарантування стабільної якості продукції та уніфікація технологічних процедур;
- удосконалення ланцюгів створення вартості та підвищення їх економічної результативності;
- формування виробничих структур, здатних швидко перебудовуватися відповідно до змін попиту чи умов ринку;

- оптимізація розміщення та взаємодії виробничих потужностей.

Таким чином, ефективне управління підприємством у сучасних умовах ґрунтується на поєднанні технологічної мобільності, організаційної адаптивності та здатності впроваджувати інновації, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність виробничої системи [69, с.41].

Як зазначає Забродська Л.М., на рубежі XX–XXI століть спостерігалось посилене впливання держави на формування науково-технологічного потенціалу нації. Це, за її словами, стало однією з основних складових для забезпечення сталого розвитку економіки в умовах глобалізації. На думку дослідника, в цей період виникла необхідність активного стимулювання інноваційної активності як з боку самостійних господарюючих суб'єктів, так і окремих громадян, що стало ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Міжнародний досвід, на основі якого формується сучасна модель науково-технологічного прогресу, демонструє, що в розвинених країнах – США, Японії, Західній Європі – широко підтримується концепція технологічного динамізму, яку, як зазначає Забродська Л.М., можна визначити як «постійне оновлення» технологій і неперервний технологічний розвиток. Згідно з думкою дослідника, у цих країнах науково-технологічне лідерство залежить не лише від розвитку новітніх промислових галузей, але й від здатності динамічно перебудовувати всю економіку для впровадження нових технологій.

Одним із ключових бар'єрів, що сповільнюють науково-технічний прогрес, як підкреслює Забродська Л.М., є державна політика, яка орієнтується на підтримку низькотехнологічних укладів і не здатна стимулювати розвиток ринкових інституцій. На думку дослідника, це негативно позначається на розвитку високотехнологічних секторів, оскільки через недостатнє фінансування цих сфер обмежуються можливості для ефективного впровадження технологічних інновацій у різних секторах економіки.

Як зазначає Забродська Л.М., в умовах такої політики спостерігається не тільки уповільнення розвитку науково-технічного прогресу, а й зменшення кількості кваліфікованих науковців, які могли б сприяти сучасному

технологічному озброєнню різних галузей. На думку дослідника, така ситуація ускладнює отримання результатів, необхідних для розробки нових інноваційних рішень та їх впровадження в економіку.

Таким чином, як зазначає Забродська Л.М., для забезпечення успішного технологічного розвитку необхідно здійснити комплексні зміни в державній політиці, спрямовані на активну підтримку інновацій та розвиток високотехнологічних секторів економіки. Важливим кроком є також створення умов для залучення приватних підприємств та громадян до процесу інноваційного розвитку [71, с. 4-5].

Висновки до розділу 1

Третя науково-технічна революція наприкінці XIX столітті стала поштовхом до створення менеджменту як окремої галузі науки. Варто зазначити, що третя технічна революція збігається з формуванням п'ятої управлінської революції, яка відокремила працю від управління. Велика кількість винаходів, яка була впроваджена в промисловість, сильно розширила виробництво. На місці малих підприємств з'явилися великі трести, концерни та акціонерні товариства, які потребували неабияку кількість працівників. Саме велика кількість персоналу вимагала певної структуризації та організації виробництва, що і породило велику кількість дослідників менеджменту. Сукупність всіх цих обставин змусила менеджмент розвиватися та шукати нові методи та принципи управління. Так зародилась перша класична школа управління Фредеріка Тейлора (кінець XIX ст. - початок XX ст). Ключовим поняттям цієї школи була людська праця, яка поділялася на безліч елементів. Підприємства розглядалися як замкнуті, ізольовані від внутрішніх факторів системи. Адміністративна школа (1920-1950). Ключові поняття цієї школи заключалися в наукових принципах Анрі Файоля, засновника цієї школи. Серед них ключовими є чітка ієрархічна система, поділ праці та централізоване управління на вищих рангах. Окрім цього він диференціював процеси, які відбуваються на підприємствах і виділив їх у шість операцій: Технічні операції,

Страхові операції, Фінансові операції, Адміністративні операції, Облікові операції, Комерційні операції. Ключовою школою, яка чітко демонструє прогрес в управлінні є математична (кількісна) школа управління. Саме вона здійснила перехід від описового аналізу і інтуїтивних міркувань дослідників про управління до чітких структуризованих моделей та кількісних показників.

Шоста управлінська революція, яка розпочалась в 70-тих роках XX століття знову приносить радикальні зміни в управлінських методах та принципах. Причинами цього знову стає технологічний прогрес, який впроваджує у виробництво інформаційні технології.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що науково-технічний прогрес стає ключовим поштовхом для управлінських революцій XX ст. Головними причинами, через які змінювались методи та принципи управління були технологічні. Варто зазначати, що ключовою відмінністю від НТП кінця XIX ст. буде саме процес цифровізації, який з'являється в сучасному періоді. Впровадження таких інформаційних технологій таких як ERP-системи, тасктрекери, аналітичні інструменти вагомо впливають на формування організаційної структури та управлінську діяльність. Тому саме для сучасного періоду дані нововведення будуть пріоритетними в формуванні управлінської структури.

РОЗДІЛ 2

ВПЛИВ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ НА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ СЕЛЯНСЬКО-ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ІГОРА ВАЛЬКА»

2.1 Аналіз діяльності Селянсько-фермерського господарства «Ігора Валька»

Селянсько-фермерське господарство «Ігора Валька» було офіційно зареєстроване 15 березня 2004 року в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (Додаток З). На момент реєстрації земельний фонд підприємства становив лише 50 гектарів [45]. На той час господарство ще не володіло власною сільськогосподарською технікою, тому змушене було користуватися орендованими засобами (Додаток Г).

Ігор Мирославович Валько, засновник господарства, став його керівником. На початковому етапі, за словами керівника, в організації працювало лише чотири працівники, серед яких був його брат – Андрій Мирославович.

Згодом господарство отримало необхідні фінансові ресурси, значна частина яких була спрямована на придбання сільськогосподарської техніки. Завдяки цьому одним із напрямів прибуткової діяльності стало надання сільськогосподарських послуг іншим фермерам. На балансі підприємства з'явилося кілька одиниць техніки, яку вони здавали в оренду по всій області, що забезпечувало додатковий пасивний дохід. Це, у свою чергу, дало можливість сформувати фінансову базу для подальшого розвитку.

Пасив підприємства значною мірою складався з власного капіталу, що забезпечувало фінансову стабільність та створювало можливості для інвестування в майбутнє [45].

З часом господарство почало активно розширюватися: збільшувався земельний фонд, придбавалася нова техніка (Додаток Ж), наймалися нові працівники. Усі інвестиції здійснювалися з урахуванням потреб виробництва,

що дозволило суттєво підвищити ефективність господарської діяльності та розширити спектр послуг.

Таким чином, Селянсько-фермерське господарство «Ігора Валька» пройшло шлях від невеликого підприємства з мінімальним земельним фондом до господарства зі значними активами та потенціалом подальшого розвитку.

Станом на сьогодні господарство обробляє близько 800 гектарів землі. Основними культурами є кукурудза, ріпак, пшениця та соя. Окремі розліснені ділянки площею 50 гектарів використовуються для вирощування гречки. У подальших планах – розліснення ще 150 гектарів, що дасть змогу збільшити земельний фонд до 1000 гектарів [45].

Для підвищення родючості ґрунтів господарство застосовує технологію вирощування сидератів – рослин, призначених для покращення структури та збагачення ґрунту [68, с. 38]. Отриману біомасу заорюють у ґрунт, що сприяє його насиченню поживними елементами. У перспективі підприємство планує здійснити перехід на покривні культури, які виконуватимуть захисну та відновлювальну функції.

Головною культурою в господарстві є соя, яка займає близько 70% усіх посівних площ. Ця культура є характерною для Івано-Франківського регіону, відзначається високою рентабельністю та відносною стабільністю цін. Такий вибір забезпечує господарству стабільний прибуток і сприяє подальшому розширенню земельних ресурсів [45].

Загальна вартість активів підприємства станом на грудень 2024 року становить 71 млн грн. Із цієї суми 8,8 млн грн – це зобов'язання, тоді як решта формується за рахунок власного капіталу. У відсотковому співвідношенні власний капітал становить 87,6% [31].

Станом на сьогодні штатний розпис господарства включає 14 співробітників (Додаток В).

На складах господарства досі зберігаються залишки нереалізованої озимої пшениці та сої. Їхня загальна вартість становить близько 500 тис. грн. Наявність цих запасів зумовлює необхідність постійного пошуку каналів збуту, що сприяє

розширенню клієнтської бази. Використання сушарки (Додаток Д) запобігає псуванню залишкової продукції.

Таким чином, господарство стабільно розвивається у трьох ключових напрямках: нарощення фінансового потенціалу, розширення кадрових ресурсів та збільшення посівних площ. Така стратегія забезпечує підвищення виробничо-технічної підсистеми та зміцнення ринкових позицій.

Аналізуючи фінансову звітність Селянсько-фермерського господарства «Ігора Валька» за останні п'ять років, спостерігаються значні коливання чистого прибутку. На нашу думку, така волатильність пояснюється специфікою сільськогосподарської діяльності, яка є найбільш нестабільною у зв'язку із залежністю від погодних умов, економічної ситуації та політичних рішень. Неприятливі погодні умови можуть суттєво знизити врожайність або навіть повністю знищити врожай. Економічні фактори, такі як коливання цін на сільськогосподарську продукцію, істотно впливають на доходи підприємств. Політичні чинники, зокрема прийняття законодавчих актів у сфері земельних відносин, також формують ризикове середовище аграрної діяльності.

Перед аналізом економічної діяльності варто окреслити базові поняття: фінансова звітність, звіт про фінансові результати, фінансовий баланс, актив (оборотні та необоротні) та пасив. Саме ці елементи дозволяють оцінити вплив технологічного прогресу на економічні та управлінські процеси. Особлива увага у підсумках буде приділена співвідношенню технічного розвитку та управлінської діяльності господарства.

Для аналізу економічних процесів проведено оцінку активів і пасивів компанії. Актив – це будь-яка власність організації, матеріальна чи нематеріальна, що має економічну цінність. До активів належать: інфраструктура, земельні ділянки, кошти, дебіторська заборгованість, патенти, авторські права тощо. У фінансовому балансі виділяють три розділи активів: необоротні активи, оборотні активи та необоротні активи, утримувані для продажу [27, с. 33–34].

До оборотних активів (тобто тих, що перебувають у постійному обігу) належать запаси, грошові кошти, короткострокові інвестиції та дебіторська

заборгованість. Ефективність оборотних активів визначає рентабельність і фінансовий стан підприємства. Особливу роль відіграє власний оборотний капітал. Для підтвердження важливості цього показника наведемо дані щодо українських підприємств у 2016–2019 роках: частка власного оборотного капіталу в необоротних активах становила 56–57%. Зокрема, у 2016 році – 57,8%, у 2017 – 56,7%, у 2019 – 57,7%. У промисловості ці показники варіювали в межах 51,5–56,7% [28, с. 50].

Необоротні активи поділяються на матеріальні й нематеріальні (Додаток А). До матеріальних належать основні засоби (обладнання, приміщення тощо), довгострокова дебіторська заборгованість та фінансові інвестиції. До нематеріальних – патенти, бренд, авторські права [29, с. 66–68].

Пасив – це складова фінансового балансу, яка відображає джерела фінансування активів. До них належать власний капітал і зобов'язання підприємства, що поділяються на короткострокові й довгострокові кредити та інші зобов'язання, пов'язані з необоротними активами. Головним принципом фінансового балансу є рівність активів і пасивів [27, с. 34].

Оцінка звіту про фінансові результати за 2021 рік показує, що чистий прибуток підприємства становив 13 392 000 грн. Порівняно з 2022 роком, коли чистий дохід становив 6 765 000 грн, цей показник є високим. У 2023 році спостерігався незначний приріст – до 7 850 000 грн. Звіт за 2024 рік демонструє подальше зростання чистого прибутку – до 15 640 000 грн, при загальному доході 51 613 400 грн (Додаток Б).

На основі лише одного показника можна спостерігати різкі та нестабільні коливання прибутковості фермерського господарства. Варто зазначити, що мною було проаналізовано фінансову звітність також кількох інших фермерських господарств, які продемонстрували аналогічну нестабільність доходності та коливань чистого прибутку [32].

Завдяки економічному зростанню компанія змогла розвинути як технічно, так і організаційно. Господарство активно нарощує власний технічний потенціал, зокрема шляхом придбання основних засобів, що сприяють підвищенню технологічного рівня обробітку земельних ділянок. Крім того,

підприємство збільшило свій земельний фонд шляхом придбання нових ділянок. У 2024 році було придбано трактор John Deere 837R вартістю 9 268 299 грн, а також каток зимовий HORSCH Tiger 4MT start вартістю 233 333 грн.

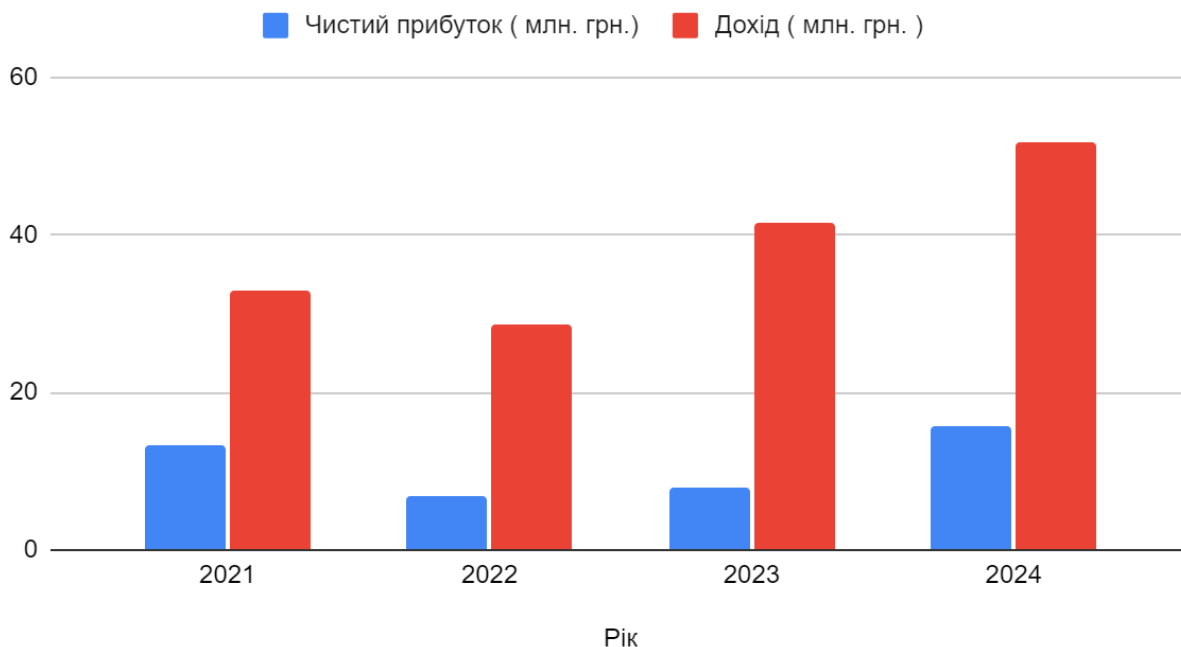


Рис. 2.1 Співвідношення чистого прибутку до доходу з 2021 по 2024 рр. на СФГ «Ігора Валька»

*Джерело: розроблено автором на основі [31]

Зазначене обладнання забезпечило суттєвий технологічний прорив у діяльності господарства. Оскільки земельний фонд підприємства розташований на дерново-підзолистих ґрунтах, їхня культивуція є складним і трудомістким процесом. Саме каток зимовий HORSCH Tiger здатен ефективно подрібнити тверді ґрунтові пласти та створити оптимальну структуру ґрунту. Це має важливе значення, оскільки якість обробітку ґрунту безпосередньо впливає на подальший ріст сільськогосподарських культур.

У 2024 році також була придбана зерносушарка ЗСМ-17 вартістю 4 895 666 грн. Це обладнання забезпечило значний технологічний та економічний прогрес, адже господарство отримало можливість якісно сушити зернові культури, запобігаючи розвитку грибкових захворювань та поширенню різного роду шкідників. Таким чином забезпечується збереження продукції у

належному стані та мінімізується ризик її псування. Перелік основних засобів наведено в документі господарства «Основні засоби на 01.01.2025» (Додаток Є).

Окрім цього, варто підкреслити, що активи Селянсько-фермерського господарства за останні чотири роки демонстрували суттєве зростання. У 2021 році їх обсяг становив 34 407 400 грн. У 2022 році цей показник зріс до 51 409 600 грн. У 2023 році активи збільшилися до 57 932 200 грн, а станом на 2024 рік досягли 71 млн грн [31].

Також важливо відзначити, що в господарстві зріс рівень зобов'язань. Цей показник має істотне значення, оскільки є одним із джерел фінансування та відображає, у якому співвідношенні підприємство використовує власні та залучені ресурси. На основі цього можна визначити частку залученого капіталу та обсяг власних фінансових ресурсів.

Станом на 2021 рік зобов'язання СФГ «Ігора Валька» становили 5,9 млн грн при загальних активах у 34,2 млн грн (17,2% зобов'язань від активів). У 2024 році зобов'язання становили 8,8 млн грн при загальному активі 70,9 млн грн (12,4% зобов'язань від активів).

Таблиця 2.1

Фінансові показники СФГ «Ігора Валька»

Тип фінансового показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальні активи компанії	34407400 грн.	51209600 грн.	57932200 грн.	70927900 грн.
Зобов'язання	5970100 грн.	5736100 грн.	2086500 грн.	8805300 грн.
Відсоткове співвідношення зобов'язань до загальних активів	17,35%	11,2%	3,6%	12,4%

*Джерело: власна розробка автора на основі [31].

У 2023 році господарство продемонструвало рекордно низький рівень зобов'язань – лише 3,6 %. Такий показник свідчить про високий рівень фінансової стабільності підприємства та його здатність ефективно виконувати короткострокові кредитні зобов'язання. Інакше кажучи, господарство володіє достатнім обсягом власних ресурсів для покриття всіх поточних зобов'язань без необхідності залучення значних кредитних коштів.

На рис. 2.2 продемонстровано зміну співвідношення зобов'язань до загальних активів у період з 2021 по 2024 рік. У результаті аналізу рис. 2.1 нами встановлено, що боргове навантаження знижується, а фінансова стабільність господарства поступово зростає. Така тенденція свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та високий рівень платоспроможності підприємства.

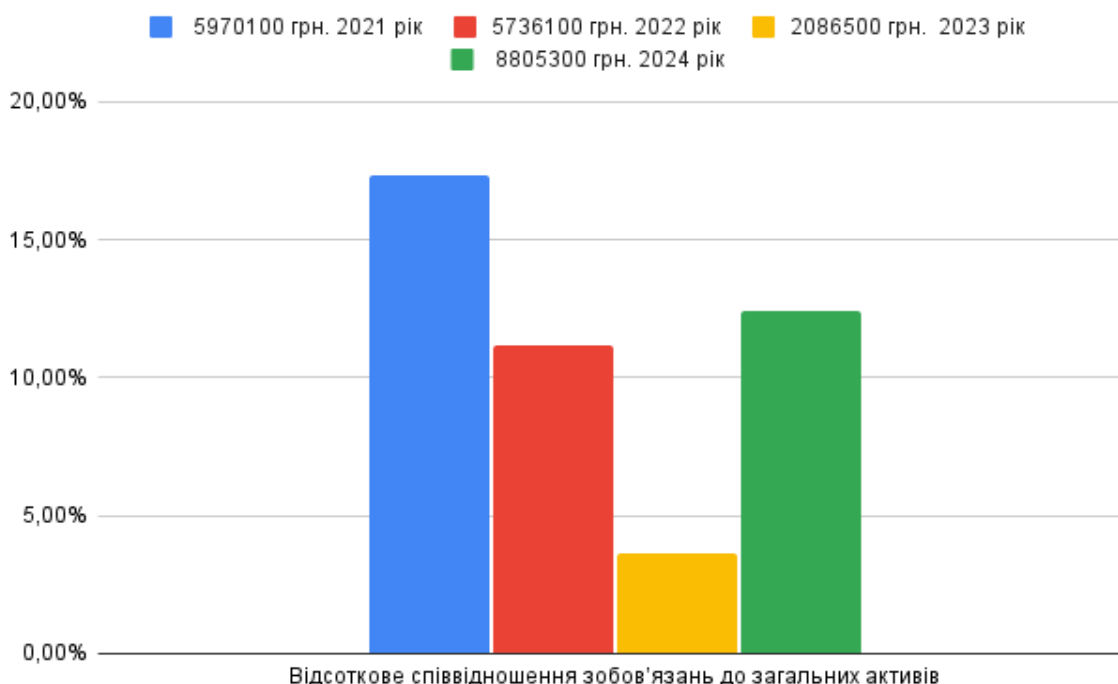


Рис. 2.2. Відсоткове співвідношення зобов'язань до загальних активів з 2021 по 2024 рік на СФГ «Ігора Валька»

*Джерело: розроблено автором на основі [31]

Якщо підсумувати вищеописані дані, то можна зробити висновок, що оборотні та необоротні активи компанії зросли до надзвичайно високого рівня.

Особливо помітним є значний приріст основних засобів (сільськогосподарської техніки) на господарстві за останні чотири роки. Перелік цих основних засобів наведено в додатку Б. Зі зростанням основних засобів можемо впевнено стверджувати про науково-технічний прогрес, який відбувся на підприємстві.

Керівником було прийнято рішення придбати сучасну сільськогосподарську техніку, здатну забезпечити передовий обробіток ґрунту. Окрім цього, компанія активно почала використовувати прямий маркетинг як основну та безкоштовну маркетингову стратегію: підприємство напяму комунікує з клієнтами, надсилаючи їм інформацію про залишки продукції електронною поштою та через соціальні мережі.

Перед тим, як здійснити класифікацію Селянсько-фермерського господарства «Ігора Валька», варто звернути увагу на загальноприйнятну класифікацію підприємств. Розглянемо граничні значення МСП (малих та середніх підприємств) відповідно до класифікації IFM Bonn, яка була затверджена 1 січня 2016 року. Мікропідприємствами вважаються ті, що налічують до 9 осіб з річним доходом до двох мільйонів євро. Малими підприємствами визначаються організації, у яких кількість працівників становить від 9 до 49 осіб, а річний дохід не перевищує 10 мільйонів євро. Середні підприємства охоплюють від 49 до 499 осіб із річним доходом до 50 мільйонів євро. Усі організації, що перевищують ці параметри, відносяться до великих підприємств [30, с. 119].

Якщо оцінювати розмір СФГ «Ігора Валька» станом на сьогодні, то за чисельністю персоналу підприємство належить до малих, оскільки налічує від 10 до 50 співробітників. Якщо ж класифікувати його за річним доходом згідно з граничними показниками МСП від 1 січня 2016 року, воно відповідає критеріям мікропідприємства. Варто зазначити, що більшість господарств на Прикарпатті з земельним фондом у межах близько 1 тис. гектарів мають понад 10 працівників, проте їхній річний дохід майже ніколи не перевищує двох мільйонів євро.

Якщо підсумувати наведені дані, то можна зробити висновок, що така класифікація підприємств є більш релевантною для організацій другого та

третього секторів економіки, які є значно прибутковішими. Аграрна сфера належить до першого сектору економіки, до якого також відносяться видобувна діяльність, рибальство, мисливство та лісове господарство. Організації, що здійснюють видобувну, лісову та аграрну діяльність, є менш прибутковими порівняно з підприємствами обробної промисловості. Отже, дана класифікація адекватно відображає розмір фермерських господарств лише у випадку оцінки за чисельністю персоналу.

Варто також наголосити, що кількість працівників у фермерських господарствах є мінливою, оскільки залежить від сезонності виробничих процесів. Це стосується передусім оперативної (виробничої) ланки підприємства – трактористів, комбайнерів та інших подібних фахівців. У сезонний період компанія потребує більшої кількості працівників, тоді як у несезонний час обмежується мінімально необхідним штатом. На момент проходження виробничої практики в СФГ «Ігора Валька» штатний розпис налічував 16 працівників.

Перш ніж здійснити загальний аналіз організаційної структури фермерського господарства, варто пригадати її основні види. Загалом організації поділяють на ті, що мають плоску організаційну структуру, та ті, що мають ієрархічну структуру управління.

Більшість сучасних науковців, які досліджують організаційну структуру управління, трактують це поняття по-різному. Існує значна кількість дефініцій даної категорії, що відрізняються між собою контекстом і концептуальним підходом. Одні дослідники визначають організаційну структуру як сукупність підрозділів, які здійснюють управлінські функції, інші – як систему взаємодії елементів організаційної діяльності. Одне з найвідоміших визначень ОСУ належить Мільнеру Бенціону Захаровичу, який розглядав її як динамічний розподіл повноважень, завдань та відповідальності формального і неформального характеру між членами колективу, що формує систему впливів і зв'язків.

Цікаве трактування було запропоноване Н. Диканем та І. Борисенком, які розглядали організаційну структуру управління як окрему категорію

менеджменту, що формує управлінські зв'язки та забезпечує єдність усіх рівнів управління. Інша група науковців визначає ОСУ як упорядковану, послідовну сукупність органів, що здійснюють організаційну діяльність. Серед них варто виділити позицію О. Кузьміна та О. Мельника, які розуміють організаційну структуру як упорядковану сукупність підрозділів, на базі яких формуються рівні управління, що забезпечують здійснення всієї організаційної діяльності [37, с. 53].

Як зазначається в літературі, плоска органічна структура – це тип організації, у якому мінімізовано рівні управління, а працівники перебувають у прямій комунікації з керівником. У такому середовищі працівники зазвичай проявляють більшу ініціативу та демонструють вищу продуктивність, що пояснюється відсутністю додаткового ієрархічного тиску. Керівник у таких структурах часто виступає рівноправним членом команди, а рішення приймаються здебільшого колективно. Плоскі структури характеризуються такими ознаками, як вільний обмін досвідом між усіма працівниками різних рівнів та підрозділів [34, с. 70].

Ієрархічна структура управління (вертикальна ОСУ) – це тип організації, у якій наявна повноцінна бюрократична система рівнів управління. У такій структурі кожному співробітнику делегуються чітко визначені повноваження та обов'язки [35, с. 93].

Сучасні ієрархічні структури складаються з переліку елементарних структур. Елементарна структура включає два рівні та характеризується відносною простотою, тому використовується на малих підприємствах, де верхнім рівнем є керівник, а нижнім – персонал. Елементарні структури поділяються на лінійні та функціональні. На великих підприємствах ці структури застосовуються у поєднанні, формуючи складну ієрархічну систему. У разі використання таких структур окремо вони фактично не відрізняються від плоскої організаційної структури [36, с. 151].

Якщо оцінювати організаційну структуру господарства, то як на початку діяльності, так і сьогодні вона була наближена до лінійного типу. Відповідно до штатного розпису підприємства, структура складається з двох рівнів:

адміністрації, яка виконує керівні функції, та виробничого рівня, що є підлеглою ланкою.

У компанії відсутні проміжні управлінські рівні. Вона не має ознак централізованого управління, оскільки навіть працівник виробничої ланки міг за необхідності ухвалити оперативне рішення без попереднього інформування керівництва.

Як зазначає керівник підприємства Ігор Мирославович Валько, протягом останніх п'яти років активно порушувалося питання щодо введення до структури посади головного агронома. Варто підкреслити, що від моменту створення господарства в ньому не було фахівця, який би на постійній основі виконував функції цієї посади. Консультації підприємству надавали регіональні представники виробників мінеральних добрив, пестицидів та насіння. У 2020 році на цю посаду був призначений Гриник Ігор Ярославович, який виконує свої обов'язки як головний агроном. Керівник зазначає, що у штатному розписі цей фахівець не значиться, оскільки офіційно працевлаштований в іншій організації.

Сьогодні адміністративна (керівна) ланка господарства налічує чотири особи. Головною посадою є керівник – власник підприємства Ігор Мирославович Валько. Його заступником виступає Андрій Мирославович Валько, на якого покладаються повноваження щодо прийняття рішень у разі відсутності керівника. До адміністрації також входять головний бухгалтер та економіст. Аналізуючи керівну ланку, можна помітити, що хоча посади бухгалтера та економіста формально відносяться до управлінської структури, у контексті менеджменту вони не виконують повноцінних управлінських функцій. Подібна ситуація є типовою для малих підприємств, де один працівник може бути наділений значним колом обов'язків та повноважень.

Між адміністрацією (інституційною ланкою управління) та виробничою ланкою сформовано проміжну управлінську ланку. До неї належать посади головного агронома та його помічника. Формування цієї ланки значно оптимізувало процес делегування повноважень і підвищило професійний рівень управління. Керівник більше не делегує завдання безпосередньо виробничому

персоналу, а передає частину своїх функцій фахівцю проміжної ланки, який здатний професійно організувати та контролювати роботу підлеглих.

Таблиця 2.2.

Структурні підрозділи компанії та їх функції

Адміністрація (вища керівна ланка компанії). До неї входить Валько І.М. голова компанії та заступник голови Валько П.М.	Відповідає за корпоративну стратегію компанії, вирішує ключові питання. Узгоджують закупку ЗЗР та добрив на наступний сезон. Делегують функції виробничій ланці
Відділ фінансів (головний бухгалтер Тихоступ Б.С., економіст Мазур В.І.)	Складають фінансову звітність, підписують договори поставки, специфікації, накладні та ТТН.
Середня ланка (головний агроном Гриник Ігор Ярославович)	Відповідає за планування посівів та внесення ЗЗР. Узгоджує роботу з вищим керівництвом. Надає вказівки виробничій ланці
Виробництво (нижня ланка)	Виконує поставлені завдання середньої ланки. Спілкується з вищим керівництвом через головного агронома)

* Джерело: власна розробка автора

Переваги середньої ланки полягають у тому, що вона здатна глибше вникати в процес виробництва порівняно з керівником. Тому делегування повноважень лінійному керівнику є обґрунтованим, оскільки він здатен якісно виконати поставлене завдання, враховуючи всю специфіку та обставини, що склалися.

Селянсько-фермерське господарство «Ігора Валька» протягом своєї двадцятирічної діяльності суттєво видозмінило свою організаційну структуру, впроваджуючи різноманітні технологічні інструменти. Це надало можливість господарству створити потужну виробничо-технічну підсистему та розвинути власний економічний потенціал. На початку своєї діяльності господарство мало лінійний тип структури. Організаційна форма була достатньо примітивною, оскільки середня ланка організації була відсутня. Структура включала адміністрацію (4 особи) та виробничу ланку, яка підпорядковувалася керівнику. Делегування повноважень відбувалося безпосередньо від керівника господарства.

З часом штатний розпис працівників розширювався завдяки економічному зростанню господарства та збільшенню його земельного фонду. Особливу увагу приділено останнім чотирьом рокам, оскільки цей період є ключовим у розвитку господарства та зростанні його активів. За цей час господарству вдалося значно покращити своє економічне становище та прибутковість, що дозволило поповнити перелік основних засобів сучасною сільськогосподарською технікою.

З економічним та технологічним прогресом господарство зазнало змін в управлінні. На основі методу спостереження, застосованого під час проходження виробничої практики, було зроблено висновки щодо структури делегування. За останні чотири роки діяльності на господарстві сформувалася чітка структура делегування: за технічні питання та їх результати відповідав механік, а не керівник, як це було раніше. В цей період у компанії сформувалася середня ланка управління, яка складається з однієї посади – головного агронома. Він повністю відповідає за посіви та врожайність, маючи у підпорядкуванні всю виробничу ланку. Роль головного агронома виконує Гриник Ігор Ярославович (Додаток II), який допомагав господарству з часів його заснування. Цей крок став ключовим у розвитку компанії, підвищивши ефективність як на комерційному, так і на виробничому рівні.

2.2. Стратегічний аналіз селянсько-фермерського господарства та визначення його конкурентної позиції

Стратегічний аналіз є ключовим інструментом управління, який дозволяє підприємству комплексно оцінити умови свого функціонування, визначити фактори зовнішнього і внутрішнього середовища та сформувану обґрунтовану стратегію розвитку. Його основною метою є виявлення можливостей та загроз, що формуються поза межами організації, а також сильних і слабких сторін, які існують всередині підприємства. Завдяки цьому керівництво може приймати раціональні управлінські рішення, оптимізувати використання ресурсів і прогнозувати конкурентну позицію на ринку. Стратегічний аналіз охоплює широкий спектр інструментів, серед яких особливо важливими є PESTEL та SWOT.

PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) застосовується для вивчення факторів макросередовища, які впливають на діяльність підприємства, але не можуть бути ним безпосередньо контрольовані.

1. Політичні чинники охоплюють державну політику, стабільність влади та регуляторне середовище.
2. Економічні відображають ринкову кон'юнктуру, цінову динаміку, рівень конкуренції та доступність ресурсів.
3. Соціальні фактори описують демографічні тенденції, поведінку споживачів і стан трудових ресурсів.
4. Технологічні стосуються темпів технічного прогресу, модернізації виробництва та впровадження інновацій.
5. Екологічні фактори визначають вплив природних умов, кліматичних змін та екологічних регуляцій.
6. Правові охоплюють нормативно-правові вимоги, стандарти та інші регуляторні обмеження, яких має дотримуватися підприємство.

Перевага PESTEL полягає в тому, що він дозволяє систематизувати макросередовище й виявити глобальні тенденції, які формують стратегічні ризики та можливості для підприємства.

На відміну від нього, SWOT-аналіз зосереджується на одночасному вивченні внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов. Він дозволяє ідентифікувати сильні сторони (Strengths), які формують конкурентні переваги, слабкі сторони (Weaknesses), що потребують вдосконалення, а також зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats), які впливають на перспективи розвитку підприємства. SWOT-аналіз є інтеграційним інструментом, адже поєднання цих чотирьох елементів дає змогу сформуванню збалансованої та реалістичної стратегії.

З огляду на важливість комплексної оцінки зовнішніх умов діяльності, стратегічний аналіз СФГ «Ігора Валька» доцільно розпочати саме з PESTEL-аналізу. Він дозволяє систематизувати ключові фактори, що формують середовище функціонування господарства, і закладає основу для подальшої оцінки його конкурентної позиції. У таблиці 2.3 наведено результати PESTEL-аналізу, здійсненого для даного фермерського господарства.

На основі даного аналізу, ми можемо побачити що в даній сфері присутня сильна конкуренція на локальному рівні. Ми спостерігаємо сильну волатильність цін на ринку сільськогосподарської продукції. Економічні фактори, які склалися в регіоні, змушують господарство пристосовуватись до суворих реалій та адаптовувати своє виробництво під сучасні виклики.

Не менш важливою проблемою, на яку варто звернути увагу є соціальний фактор. Потужна міграція працездатного населення спричинює в господарстві сильну плінність кадрів. Це призводить до погіршення ефективності виробництва на господарстві, якому приходится час від часу шукати нових працівників та заново їх навчати.

PESTEL-аналіз СФГ «Ігора Валька»

Political (Політичні фактори)	Державні сутички на рівні районної ради за спірні земельні угіддя.
Economic (Економічні фактори)	Нестабільний ринок цін на сільськогосподарську продукцію; сильне зростання цін на імпортні засоби захисту рослин, добрива та насіння; велика кількість прямих конкурентів на Івано-Франківщині, які вирощують сою, озиму пшеницю та кукурудзу; сильна конкуренція з агрохолдингами
Social (Соціальні фактори)	Масова міграція населення в великі міста, що спричиняє дефіцит робочої сили. Зменшення попиту на локальну продукцію, що змушує господарство продавати в інші регіони
Technological (Технологічні фактори)	Впровадження ERP-систем в аграрну діяльність, цифровізація всіх виробничих процесів. Використання сучасних гібридів рослин, які мають високу резистентність до грибкових захворювань. Застосування в виробництві сучасної сільськогосподарської техніки, зокрема безпілотних систем
Environmental (Екологічні фактори)	Надмірна посуха та сильна вологість однаково впливають на погіршення врожайності. Сильне виснаження ґрунтів. Тиск на господарства з боку екологічних асоціацій, які закликають до меншого використання збр.
Legal (Правові фактори)	Виконання всіх стандартів якості продукції. Дотримання законодавчих актів стосовно використання добрив та збр. Наявність відповідної сертифікації при потребі експортувати свою продукцію за кордон.

*Джерело: власна розробка автором

Окремою проблемою є погодні умови, від яких залежить кожне господарство. Варто зазначити, що екологічний фактор як правило не завжди відіграє найважливішу роль на підприємстві серед інших факторів, проте в аграрній сфері все навпаки. Від погоди та клімату залежить подальша врожайність та прибуток всіх фермерських господарств та агропромислових комплексів.

Серед позитивних факторів варто зазначити технологічні. Цифровізації та роботизації виробничого процесу на господарстві напряду впливає на прибутковість. Вони дають господарству суттєву перевагу. ERP-система,

аналітичні інструменти, нові сорти та гібриди, сучасна сільськогосподарська техніка - це інструменти, завдяки яким господарство створює технологічний фундамент, який дозволяє СФГ «Ігора Валька» бути конкурентоспроможним навіть серед найбільших агрохолдингів.

Якщо акцентувати на екологічних викликах, то всім господарствам варто перейти до більш екологічних технологій землеробства. Потрібно усвідомлювати, що дані технології є менш врожайними, проте менше виснажують земельний фонд. Каталізатором всіх цих процесів до поступового переходу на екологічний тип ведення господарства є екологічні організації, які постійно вступають в конфронтацію з урядом та бізнесом за активне впровадження екологічних практик.

Правові фактори формують для СФГ «Ігора Валька» чіткі рамки діяльності: необхідність дотримання норм щодо використання добрив і ЗЗР, а також вимог щодо сертифікації продукції у разі експорту. Виконання цих правил посилює репутацію господарства й відкриває доступ до ширших ринків.

Варто підкреслити, що всі ці фактори вагомо впливають на управлінську та організаційну діяльність кожного господарства. Якщо виокремлювати найголовніші фактори, які відіграли ключову роль в цьому процесі СФГ «Ігора Валька», то це технологічні, економічні та соціальні фактори. Соціальні фактори вплинули на структуру в контексті плинності кадрів. Технологічні фактори вплинули на управлінську діяльність через перехід на цифрові технології. Економічні фактори створили фінансовий фундамент для подальших змін в цьому процесі.

Загалом, СФГ «Ігора Валька» працює в умовах значного зовнішнього тиску, але завдяки технологічній модернізації, стратегічному підходу до збуту та орієнтації на якість має потенціал для стабільного розвитку. Подальший успіх господарства залежатиме від здатності адаптуватися до ринкових коливань, раціонально управляти ресурсами та вибудовувати партнерські відносини в політичному та соціальному середовищі.

SWOT-аналіз СФГ «Ігора Валька»

Сильні сторони	Слабкі сторони
● Широка клієнтська база, налагоджений збут продукції ● Кваліфіковані працівники, грамотна кадрова політика ● Власна техніка ● Додаткове джерело доходу від надання послуг оренди власної техніки ● Цифровізація виробництва	● Дерново-підзолисті ґрунти, на яких врожайність нижча, порівнюючи з чорноземами ● Сильна залежність від погодних умов ● Володіння обмеженими ресурсами
Можливості	Загрози
● Можливість розширювати свою клієнтську базу ● Можливість отримати державну допомогу на розвиток власного проекту (грант) ● Можливість використовувати сучасну сільськогосподарську техніку, яка мінізує роль людини в виробничому процесі	● Сильна конкуренція в регіоні ● Велика кількість прямих конкурентів ● Ринкова волатильність цін на господарську продукцію ● Погодні умови ● Резистентність хвороб та шкідників до засобів захисту рослин

*Джерело: власна розробка автором

На основі SWOT-аналізу СФГ «Ігора Валька» маємо можливість побачити перелік сильних сторін та можливостей, які, на мою думку, створюють хорошу тенденцію для розвитку в майбутньому. Дана проблематика є стандартною практично для кожного господарства, тому над вирішенням цих питань варто працювати колективно.

Серед сильних сторін варто виділити потужну автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів на СФГ «Ігора Валька». Господарству вдалося впровадити на виробництво найсучаснішу сільськогосподарську

техніку, яка у свою чергу вагомо вплинула на підвищення врожайності. Серед економічних переваг господарства також варто виділити їх послуги оренди, які формують додаткове джерело доходу.

Серед слабких сторін господарства є їхній тип ґрунтів. Практично весь земельний фонд господарства складають дерново-підзолисті ґрунти, які є бідними на мікроелементи та маловрожайними. Можливо найбільшою проблемою усього аграрного сектору є їх сильна залежність від погодніх умов.

Якщо описувати можливі загрози господарства, то найбільшою з них є волатильність цін на ринку сільськогосподарської продукції. Також з кожним роком зростає загроза, яка полягає в складності боротьби зі шкідниками та захворюваннями через зростання резистентності.

Можливості СФГ «Ігора Валька» полягають в фінансовому зростанні. Саме вони дають можливість господарству користуватись найсучаснішими інструментами в аграрному секторі.

2.3 Оцінка впливу науково-технічного прогресу на розвиток управлінської діяльності на прикладі досліджуваного селянсько-фермерського господарства

Науково-технічний прогрес є безперервним і динамічним процесом, що охоплює всі сфери суспільного життя без винятку. Розвиток науки й техніки відбувається незалежно від рівня соціально-економічного розвитку окремих регіонів. Підґрунтям науково-технічного прогресу є сукупність знань про природні явища та закономірності, на основі яких здійснюються технологічні революції та забезпечується еволюційний поступ суспільства. Саме наукові відкриття та поглиблене розуміння дії природних закономірностей створюють можливості для вдосконалення технологій, розширення та модернізації виробництва. Удосконалення виробничих процесів і впровадження нових технологічних рішень у промисловості закономірно спричиняють розвиток і оптимізацію системи організації виробництва [38, с. 289].

Досліджуючи прояви науково-технічного прогресу у діяльності СФГ Ігора Валька, здійснюється аналіз особливостей регіонального розвитку аграрного виробництва на території Рогатинщини. Оскільки масштаби дослідження є локальними, підвести загальні підсумки впливу науково-технічного прогресу на аграрне виробництво на національному чи глобальному рівні не є можливим.

Регіональний розвиток передбачає вплив економічної діяльності та ринків на географічні об'єкти території, про яку йде мова, та підкоряється загальним і спеціальним законам економіки. Регіональний розвиток є проявом причинно-наслідкових зв'язків глобальних економічних закономірностей, що відбуваються в даному регіоні [39, с. 38–39]. Отже, при аналізі науково-технічного прогресу на глобальному рівні слід керуватися його загальними принципами, закономірностями та факторами розвитку, тоді як на регіональному рівні ці чинники виступають лише одним із елементів впливу на стан, що склався.

Особливості науково-технічного прогресу в аграрній сфері полягають у специфічному характері та динаміці його протікання. Ці особливості роблять аграрну сферу самобутньою та відмінною від інших секторів економіки. Слід також зазначити, що аграрний сектор України має певні проблеми з впровадженням інформаційних технологій і цифровізації. У період, коли інші сектори активно запроваджували цифрові процеси, аграрний сектор зіткнувся з серйозними труднощами [40, с. 61–62].

Веретюк С.М. чітко та лаконічно визначив поняття цифрової економіки як незавершену трансформацію, що активно відбувається у всіх секторах економіки та передбачає перенесення всієї інформації підприємства з паперових носіїв на спеціальні комп'ютерні програми [41, с. 14]. На мою думку, така дефініція найбільш точно відображає суть цифрової економіки, підкреслюючи її динамічний, незавершений характер. Сільське господарство відноситься до секторів економіки, де процес цифровізації відбувається повільніше і має свої специфічні особливості.

Проблему цифровізації економіки та науково-технічного прогресу в сільському господарстві досліджували численні вітчизняні науковці, зокрема

Сухоцька С.М., Мороз Т.О., Мушеник І.М., Білоткач О.В., Кривда Є.В., Зелінська О.В., Волонтир Л. та інші. Їхні роботи присвячені питанням цифровізації аграрного сектору та особливостям її впровадження. Проте зазначені дослідження не в повній мірі відображають сучасний стан проблеми, оскільки процес цифровізації є динамічним та непередбачуваним: постійно вдосконалюються технології, до яких необхідно адаптуватися. Тому питання впровадження сучасних інструментів цифровізації на фермерських господарствах потребує постійного аналізу та дослідження.

Цифровізація світової економіки виступає ключовою рушійною силою змін у всіх секторах. Вона стимулювала агропромислові підприємства до переходу від паперового обліку до технологічного зберігання інформації, що докорінно змінило характер ведення агробізнесу. У сільському господарстві цифрові технології впроваджуються з метою:

- підвищення продуктивності та ефективності вирощування культур (інтенсифікація);
- цифрового спостереження за земельним фондом за допомогою спеціальних додатків;
- оптимізації виробничих процесів;
- підвищення контролю якості продукції.

Для управління аграрними процесами розроблені спеціальні інформаційні технології [40, с. 61]. До найпоширеніших відносяться технологічні програми точного землеробства, зокрема:

- геоінформаційні технології, що забезпечують онлайн-моніторинг стану культур та рівня врожайності, а також формування карт погодних умов;
- додатки на основі GPRS-технологій, які виконують розрахунки норм внесення добрив і пестицидів;
- дрони та супутники, що дозволяють оцінити біомасу врожаю, висоту рослин та наявність бур'янів [40, с. 62].

Цифровізація сільського господарства є складовою науково-технічного прогресу, що спричинила докорінні зміни в організації управлінського процесу

на фермерських господарствах. Серед ключових інструментів – інформаційні технології, які автоматизують управлінські рішення:

- програми штучного інтелекту та машинного навчання, що аналізують великі масиви даних та надають оптимальні рішення;
- системи автоматизованого управління даними;
- віртуальні програми-помічники, які допомагають приймати рішення щодо продажів продукції [40, с. 62–63].

Особливу увагу заслуговує програма Harvio FIELD MANAGER, впроваджена на українському ринку у 2018 році. Вона оптимізує, автоматизує та аналізує сільськогосподарські процеси на господарстві. Основні функції програми включають:

- аналітичну – аналіз стану полів, погодних умов та підготовки до посівів;
- інформаційну – наявність бази даних щодо засобів захисту рослин, добрив, насіння та біостимуляторів, визначення оптимальних норм і періодів внесення;
- диференційну – створення окремих карт для кожної культури з рекомендаціями щодо обробітку [42, с. 1–4].

Програма інтегрується з бортовими комп'ютерами сільськогосподарської техніки, що забезпечує автоматичний перенос даних. У 2021 році було здійснено її значну оптимізацію, розширено функціонал і підвищено конкурентоспроможність. Спостереження за роботою платформи підтверджує її широкий функціонал та значну інформаційну базу, що дозволяє стверджувати про науково-технічну революцію в аграрному секторі.

Впровадження Harvio FIELD MANAGER дозволяє запобігти ряду проблем, характерних для фермерських господарств, таких як неправильне внесення добрив і пестицидів у невідповідний період, що може призвести до часткової або повної втрати врожаю. За словами керівника СФГ Ігора Мирославовича Валька, програма використовується протягом трьох років, а її адаптація є єдиним складним етапом. В Рогатинському регіоні геоінформаційними технологіями користуються також СФГ «Тиблевич» та СФГ

«Торо». Інші господарства планують впровадження цифрових програм, усвідомлюючи їхню значущість.

Підсумовуючи наведене, можна зробити висновок, що процес цифровізації аграрного сектору проходить повільно порівняно з іншими секторами економіки, має опосередкований характер та поступово набирає обертів і поширення.

Ще одним технологічним кроком фермерського господарства Ігора Мирославовича Валька стало впровадження безпілотних технологій. Використання сільськогосподарських дронів, яке є звичним у зарубіжній практиці, дозволяє моніторити поля, створювати карти, здійснювати точне внесення добрив і засобів захисту рослин, а також проводити іригаційні роботи. За словами керівника, господарство стало першим у Рогатинському регіоні, де частково замінили звичайну техніку на безпілотні пристрої. Ключова перевага безпілотних технологій полягає в тому, що вони не залишають колій на ґрунті, на відміну від традиційних сівалок та оприскувачів, що можуть знижувати врожайність до 20%.

Окрім цього, на фермерських господарствах починає впроваджуватися інноваційний процес посадки насіння сільськогосподарськими дронами. Попри певні результати, ця технологія ще не набула широкого поширення.

Впровадження безпілотних технологій на господарствах це потреба, яка може виникнути в певних обставинах. Прикладом цього може слугувати оприскування та внесення добрив на такі сільськогосподарські культури, як кукурудза та соняшник. Важливо розуміти, що такі високі культури, як соняшник та кукурудза, легко пошкоджуються при використанні звичайної наземної сільськогосподарської техніки. Тому сільськогосподарський дрон є оптимальним рішенням у цих обставинах. Окрім того, слід зазначити, що внесення засобів захисту та добрив безпілотними пристроями є на сьогоднішній момент найефективнішим способом. Сучасні сільськогосподарські дрони здатні направляти з точністю до сантиметра хімічну речовину на лист культури. Також варто зазначити, що дрон є багатофункціональним і здатен оприскувати посіви різними способами та видами. Одним із найпоширеніших видів є фумігація.

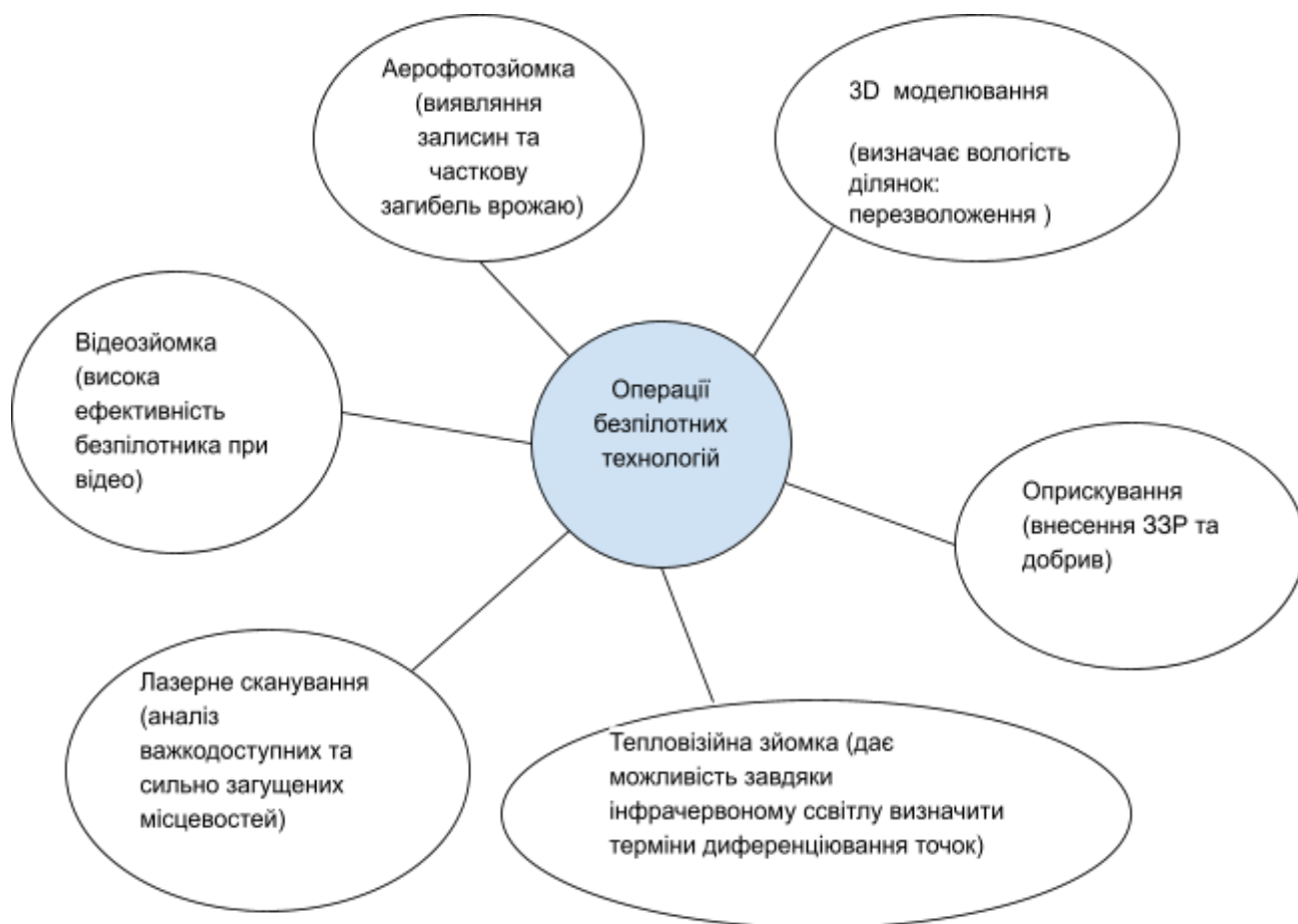


Рис. 2.3. Головні операції, які здійснюють сільськогосподарські безпілотні технології

*Джерело: складено автором на основі джерела [43, с. 277-278].

При фумігації в дроні відбувається генерування сильного потоку гарячого повітря. Гаряче повітря починає змішуватися та утворювати суміш із нейтральної пари та діючої речовини, яка була залита в бакову посудину. Маленькі частинки діючої речовини настільки подрібнені та невагомі, що їх утримує водяна пара. Змішана суміш цієї пари починає виштовхуватися під сильним тиском із сопла фумігатора. Вона повільно осідає на лист сільськогосподарської культури.

Ще однією інновацією в сфері безпілотних пристроїв є дрони з тепловізійною камерою. Завдяки ним фермер може виявляти на полі диких тварин, сторонніх людей та сторонню техніку. Дані прилади здатні дистанційно вимірювати температуру ґрунту, тобто без наближення до землі. Це дуже

важлива функція для сільського господарства, оскільки вона здатна попередити можливість виникнення пожежі [43, с. 278-282].

На мою думку, процес впровадження цифровізації в аграрну сферу є надзвичайно важливим, оскільки Україна класифікується як аграрно-сировинна держава. Первинний сектор економіки, а саме видобувна галузь, сільське та лісове господарство, є найбільш розвиненими сферами в економіці нашої країни. Понад 65 % усієї нашої землі покривають родючі ґрунти під назвою чорноземи. Вони збагачені різними мінеральними та азотними речовинами, які роблять їх придатними для вирощування практично будь-якої сільськогосподарської культури. Здебільшого пріоритетними культурами для вирощування в Україні є зернові. Також варто підкреслити, що саме зернові культури посідають перше місце за прибутковістю. Якщо вважати аграрну сферу прибутковою діяльністю, доцільно говорити про її цифровізацію. Саме цифровізація та її впровадження в виробництво може значно підвищити ефективність та прибутковість даної сфери. Візуалізуючи процес впровадження діджиталізації в аграрній сфері, потрібно розуміти, що він матиме свої характерні особливості, які відрізнятимуть його від цифровізації в промисловій сфері [44, с. 108-111].

Якщо говорити про цифровізацію аграрної діяльності в Україні, варто підкреслити, що ця діяльність відбувалась і на державному рівні. Першим таким кроком стало створення електронного фермерського реєстру, започаткованого на підставі Указу Президента України (№ 837/2019) 8 листопада 2019 року. Дана структура була створена з метою фінансової підтримки власників господарств та підвищення рівня їхньої платоспроможності. Згодом електронний реєстр було перейменовано на Державний аграрний реєстр.

Наразі уряд проводить заходи з врегулювання функціональної діяльності аграрного реєстру. Зокрема, головний законодавчий орган вніс законопроект № 3295. Спираючись на вищеописані фактори, можна дійти висновку, що уряд намагається цифровізувати аграрний сектор. Головна ціль уряду полягає не

лише у фінансовій підтримці господарств, а й у функціональному врегулюванні всіх суб'єктів ринку.

Зараз цифровізація аграрного сектору намагається здійснити технічну революцію в діяльності сільського господарства. Головним завданням цифровізації є оптимальне використання обмежених ресурсів та підвищення якості сільськогосподарської продукції за допомогою аналітичних можливостей інформаційних інструментів. Залучення цифрових технологій здатне досягти максимального результату у виробничій ефективності, знизивши витрати на виробництво одиниці продукції до мінімуму. Виходячи з цього, будь-яке фермерське господарство зможе стати максимально конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [44, с. 109-110].

Я вважаю, що процес цифровізації в аграрній сфері є складним, оскільки дана діяльність є однією з найдавніших. Аналізуючи секторіальну модель економіки і темпи впровадження процесу цифровізації в кожному з них, можна зробити наступні висновки. Третій сектор економіки (сфера послуг) є найцифровізованішим, оскільки його піковий розвиток припадає саме на момент впровадження цифровізації в економіку. Для вторинного сектору економіки (обробна промисловість) цифровізація також є характерною, оскільки промислова діяльність з'явилася разом із науково-технічним прогресом та впровадженням технологій у виробництві. Промислова революція, яка розпочалася наприкінці XVIII ст. в Англії, зробила виробництво машинізованим та дала поштовх до подальшого розвитку й впровадження сучасних технологій. Отже, промислова революція передувала процесу цифровізації, і ці процеси можна вважати взаємопов'язаними.

Щодо первинного сектору економіки, який вважається одним із найдавніших, процес науково-технічного прогресу та цифровізації проходить найповільніше. На мою думку, це пов'язано зі стародавністю цих сфер діяльності, створених ще в кам'яному віці. Ці сфери дуже добре функціонували без сучасних технологій протягом тривалого часу і є менш залежними від процесів цифровізації порівняно з вторинним та третинним сектором.

Як зазначалося в попередніх підрозділах, первинний сектор економіки, до якого належить аграрна сфера, впроваджує цифрові технології із певною відсталістю. Повільний процес цифровізації можна пояснити низкою факторів: недостатністю фінансових ресурсів, архаїчними методами ведення господарства, непостійністю та сезонністю самого виробництва. В результаті цифровізація у сільському господарстві відбувається повільніше, ніж у вторинному чи третинному секторі.

Проте за останні роки ситуація дещо вирівнялась. В аграрну сферу активно впроваджується низка геоінформаційних технологій, які сприяють підвищенню рівня виробничих та управлінських процесів у господарствах. Геоінформаційні технології дозволяють аналізувати стан ґрунтів, сприяють вчасним посівам та визначають точну норму внесення засобів захисту під певну культуру. Прикладами таких систем можуть слугувати ArcGIS, QGIS, Xarvio та Climate FieldView. Весь перелік цих систем активно використовується у сучасних фермерських господарствах.

Окрім геоінформаційних платформ, в аграрному секторі впроваджуються ERP-системи. Ключовою їхньою функцією є фінансові, логістичні та планувальні процеси. Дані системи містять усю інформацію про діяльність підприємства, яку інтегрують під різні статистичні показники. З впровадженням цих систем на виробництві менеджмент став більш структурованим і прозорим. ERP-системи здатні приймати оптимальні рішення та раціонально розподіляти ресурси на підприємстві. Таким чином, науково-технічний прогрес поступово змінює традиційні підходи до ведення аграрного бізнесу. Не можна ігнорувати факт, що темпи цифровізації в сільському господарстві поки нижчі, ніж у промисловості чи сфері послуг. Проте вплив НТП на фермерські господарства вже досяг значних результатів.

Владислав Песцов підкреслює, що впровадження ERP-систем у малих та середніх аграрних підприємствах сьогодні є головною темою для дослідження. Він зазначає, що більшість ERP-систем були створені не для малих підприємств, а для великих компаній. Автор наголошує, що користування ними

вимагає певної кваліфікації. Через це невеликі фермерські господарства просто не здатні та не пристосовані до використання цих систем.

В. Песцов вважає, що важливим є створення більш простих інформаційних технологій, які будуть легкими у використанні та практичними для ведення малого бізнесу. Після створення таких програм господарства зможуть підвищити продуктивність та стати більш конкурентоспроможними на ринку праці. Таким чином, ERP-системи можуть стати ключовим каталізатором розвитку сучасного агробізнесу [47, с. 148].

З науково-технічним прогресом, який відбувся на СФГ «Ігора Валька», відбулися значні зміни в управлінській діяльності. Зі збільшенням кількості сільськогосподарської техніки керівник почав активно делегувати повноваження на найнижчу управлінську ланку. Якщо до 2021 року всі питання щодо ремонту техніки вирішувалися безпосередньо керівником або заступником керівника (вища ланка), то зараз ці повноваження отримав Андрій Мирославович Валько, який обіймає посаду головного механіка господарства (ланка виробництва). Всі рішення про ремонт техніки приймає саме він, і єдине, що йому потрібно, – це відзвітуватися про фінансові витрати на цей ремонт.

Такі управлінські зміни дали керівництву можливість позбутися додаткового функціонального навантаження та зосередитися на прийнятті корпоративних стратегічних рішень. Потрібно зауважити, що саме економічний прогрес, який спричинив науково-технічний прогрес, змусив господарство внести певні зміни в організаційну структуру.



Рис. 2.4. Організаційна структура СФГ «Ігора Валька» станом на 2004 рік

*Джерело: складено автором

Спочатку організаційна структура фермерського господарства Ігора Мирославовича Валька була досить простою. У перші роки діяльності підприємство володіло однією управлінською ланкою (адміністрацією). Всі важливі рішення керівник господарства.

На початку діяльності господарство зіткнулось з проблемою кадрового резерву. Весь персонал складався з кількох постійних працівників. До штатного розпису входили: механік Андрій Мирославович Валько – брат власника, інженер Віктор Ігорович Валько – старший син, тракторист Ватуляк С.М. і бухгалтер Тихоступ Б.С.

Всі інші працівники були сезонними і залучалися на господарстві за потреби. В перші роки роботи така організація праці була сприятливою при малих обсягах виробництва. Однак, господарство постійно розширювало своє виробництво і потребувало стабільного постійного складу.

Що стосується управління та делегування повноважень, то відсутність середніх управлінських ланок на початку діяльності сильно перешкоджало ефективній роботі. Однак, слід підкреслити, що саме цей етап став відправною точкою для подальшого розвитку організаційної структури управління. Підприємство отримало стимул розвиватися та розширювати виробництво.

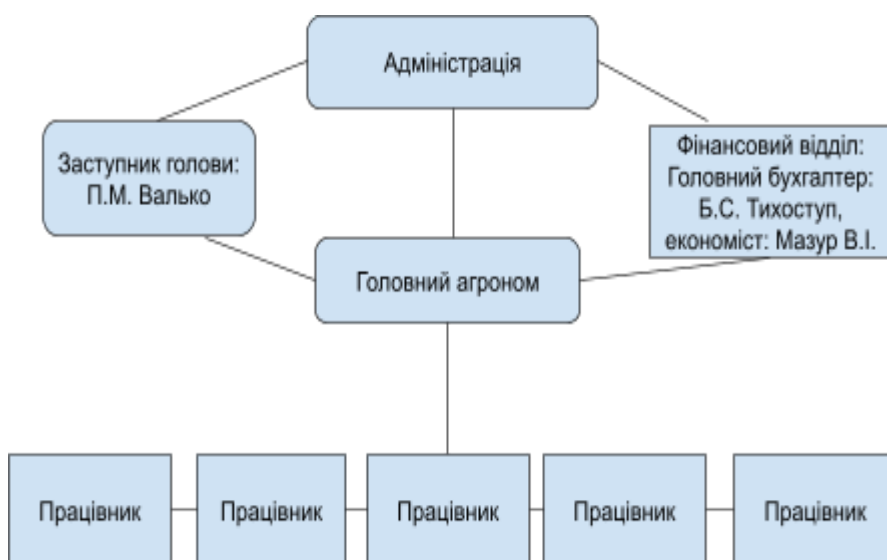


Рис. 2.5. Організаційна структура СФГ «Ігора Валька» станом на 2025 рік

*Джерело: авторська розробка

У СФГ «Ігоря Валька» організаційна структура зазнала змін. Початково вона мала лінійну форму, натомість на сьогодні функціонує як лінійно-функціональна. Це свідчить про розвиток господарства та його адаптацію до сучасних умов управління.

Лінійно-функціональна структура характеризується низкою важливих переваг. Однією з таких переваг є чіткість розподілу обов'язків на всіх рівнях управління. У структурі підприємства присутні функціональні підрозділи, які виконують основну діяльність та спеціалізовані завдання на високому рівні.

Разом із тим, слід зазначити наявність певних недоліків. Поєднання лінійного та функціонального управління може призводити до значних затримок у процесі ухвалення рішень. Для прийняття конкретного рішення необхідне узгодження з кожним підрозділом, що може сповільнювати управлінський процес. Кожен підрозділ може отримувати пріоритет над іншими через недостатній контроль з боку вищого керівництва. У результаті координація між підрозділами знижується, що негативно впливає на ефективність ухвалення рішень.

Незважаючи на зазначені проблеми, фермерське господарство Ігора Мирославовича Валька внесло суттєві корективи в організаційну структуру протягом двадцятирічної діяльності. Підприємство не лише збільшило свої активи, але й удосконалило управлінські процеси. Можна констатувати, що господарство досягло високого рівня розвитку як у фінансовому, так і в управлінському аспектах [48, с.64-65].

Також слід підкреслити, що держава активно сприяє інноваційному розвитку підприємств, зокрема фермерських господарств. Підтвердженням цього є розроблена державою нормативно-правова база, на основі якої проводяться численні наукові дослідження, а наукові кола намагаються знайти ефективні способи для прискореного розвитку всіх галузей промисловості.

На думку Россоха Володимира Васильовича, сьогодні особливу увагу слід приділяти агропромисловому виробництву. Дослідник зазначає, що важливим завданням для підприємств є забезпечення організаційних та економічних

аспектів усіх виробничих процесів, оскільки це безпосередньо впливає на якість вирощування культур та ведення тваринництва.

За оцінкою Россоха В. В., фермерські господарства повинні чітко визначити критерії вибору технологій, що дозволить проводити аналітичну оцінку ефективності кожної операції. Саме на основі таких досліджень у подальшому визначається результативність господарської діяльності. Дослідник підкреслює, що значущу роль відіграє управлінський вплив на соціально-економічні процеси в господарстві.

В. В. Россох зазначає, що технологічний прогрес може слугувати основою для розробки стратегії розвитку аграрного підприємства. Дослідник вважає, що системний підхід до стратегічного управління, застосовуваний вченими, не завжди дозволяє ефективно інтегрувати управління з інформаційними технологіями. Вчений підкреслює, що аналіз технологічних операцій є критично важливим інструментом у цьому процесі.

Отже, як зазначає Россох В. В., процес цифровізації, впровадження сучасних технологій та ефективне управління всіма виробничими процесами є ключовими факторами успіху та конкурентоспроможності сучасних фермерських господарств. Дослідник стверджує, що недотримання цих принципів унеможлиблює адаптацію господарства до змін у ринковому середовищі [50, с.5].

На думку Тютюнника М. Г., сучасний розвиток агропромислового комплексу залежить не лише від наявності сучасної сільськогосподарської техніки та інформаційних технологій, а передусім від здатності правильно їх застосовувати. Дослідник наголошує, що пріоритетною задачею є не великий обсяг виробництва, а раціональне використання природних ресурсів землі. Тому основний акцент слід робити на наукових дослідженнях, спрямованих на підвищення родючості ґрунтів, ефективніше ведення тваринництва та розвитку переробної промисловості.

Тютюнник М. Г. зазначає, що селекція має визначальне значення для розвитку аграрного сектору. Створення нових сортів культур і схрещення нових порід тварин є ключовим етапом розвитку. Паралельно з цим процесом

необхідно вдосконалювати технологічні процеси та організацію праці, що підвищить рентабельність та адаптивність виробництва.

Вчений наголошує, що одним із пріоритетних напрямів технічного прогресу у сільському господарстві є впровадження маловідходних та безвідходних технологій. Рациональне використання ресурсів у кінцевому результаті слугуватиме превентивним заходом для запобігання виснаженню земельних ресурсів. Це впровадження є важливим, оскільки сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й забезпеченню екологічної рівноваги.

Тютюнник М. Г. вважає, що успіх аграрного сектору можливий лише за умови взаємодії теоретичних та практичних знань. Лише на основі їх інтеграції можливо досягти економічної ефективності без шкоди для природного потенціалу землі, яка є важливим відновлюваним ресурсом [49, с.304].

На думку Данкевича Андрія Євгеновича, сучасний стан агропромислового комплексу висуває перед інтегрованими структурами нові виклики. Вони повинні не лише координувати діяльність підрозділів, а й ефективно залучати інвестиції та впроваджувати інноваційні рішення.

Дослідник підкреслює, що необхідно застосовувати превентивні заходи для уникнення соціальної напруги. Слід формувати партнерські відносини між фермерськими господарствами, розташованими в межах одного регіону. Саме соціальні зв'язки сприятимуть формуванню здорової ринкової конкуренції та розвитку сільського господарства.

На думку Данкевича, інтегровані структури сприяють відновленню соціальної інфраструктури. Вони створюють додаткові робочі місця та стимулюють економічне зростання аграрного сектору. Вчений наголошує, що принципи діяльності інтегрованих структур можуть слугувати ефективним прикладом для агропромислового комплексу України та стати інструментом подальшого розвитку. Запозичення цих принципів діяльності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, ефективності та економічної стабільності аграрного сектору України [51, с.4].

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що фермерське господарство Ігора Мирославовича Валька протягом двадцятирічної діяльності пройшло еволюційний шлях від мануфактурного до технологічного та цифровізованого виробництва. У зазначений період господарство активно розвивалося, удосконалюючи управлінську діяльність, організаційну структуру та виробничо-технічну підсистему.

Якщо виділити конкретний проміжок часу, протягом якого господарство здійснило найбільш значний стрибок у розвитку, то ним є період з 2020 по 2025 рік. Саме у цей п'ятирічний період відбулися суттєві зміни у всіх підсистемах господарства. Було здійснено поповнення технологічної бази, підвищено прибутковість та впроваджено цифрові рішення, зокрема інструмент Harvio. Щодо технологічної бази, господарство придбало сучасну сільськогосподарську техніку, зокрема трактори та комбайни виробництва John Deere. Використання сучасної техніки дозволило підвищити якість та ефективність обробітку землі. Протягом п'ятирічного періоду господарство значно збільшило загальні активи, не збільшуючи при цьому свої зобов'язання. На сьогодні загальна вартість активів підприємства становить майже 71 мільйон гривень.

На даний час структура організації Ігора Мирославовича Валька складається з трьох рівнів.

Найвища інституційна ланка господарства включає керівника та його заступника. Керівником і власником господарства є І.М. Валько, а його заступником – П.М. Валько. Враховуючи, що господарство є малим, завдання керівників полягає не лише у визначенні стратегічних цілей, а й у прийнятті поточних (оперативних) рішень. Керівники також узгоджують закупівлю матеріалів та координують діяльність середньої ланки.

Адміністративна ланка управління представлена посадою головного агронома – І.Я. Гриника. Він відповідає за планування посівів, організацію внесення добрив та засобів захисту рослин. Основною функцією головного агронома є постановка завдань виробничій ланці та контроль за їх виконанням.

Головний агроном забезпечує зв'язок між адміністративною та виробничою ланками, виступаючи посередником у процесах управління.

Нижній рівень господарства представлений виробничою ланкою, яка реалізує завдання, поставлені головним агрономом. До основних робіт цієї ланки належать польові операції. Після виконання завдань виробничий персонал надає звіт головному агроному. Така організаційна побудова забезпечує контроль усіх процесів та ефективне управління господарством.

Господарство активно впроваджує інформаційні технології у сфері управління. Серед сучасних цифрових рішень використовується система Harvio, яка забезпечує аналіз посівів, планування внесення засобів захисту рослин та прийняття точних агрономічних рішень. Це свідчить про те, що підприємство здійснює цифрову трансформацію та впроваджує принципи «розумного» землеробства.

Фермерське господарство Ігора Валька загалом відповідає сучасним вимогам менеджменту, демонструючи гнучкість, інноваційність та стратегічне мислення. Водночас виділяються напрямки, що потребують подальшого вдосконалення.

По-перше, доцільно посилити SMM-менеджмент шляхом створення офіційного вебсайту, розширення присутності у соціальних мережах та налагодження онлайн-комунікації із клієнтами. Це дозволить підвищити впізнаваність бренду та розширити канали збуту продукції.

По-друге, рекомендується впровадження ERP-системи, що забезпечить автоматизацію фінансових, логістичних та виробничих процесів, підвищить структурованість та прозорість управління.

По-третє, доцільно використовувати тасктрекери для контролю виконання завдань та планування робочого часу. Це сприятиме підвищенню дисципліни, чіткості виконання робіт та ефективнішій взаємодії між працівниками.

Фермерське господарство Ігора Мирославовича Валька є прикладом успішного поєднання традиційного досвіду та сучасних управлінських рішень. Підприємство інтегрує ефективні методи землеробства з інноваційними підходами до менеджменту. Подальше впровадження цифрових технологій та

автоматизація процесів сприятимуть зміцненню позицій на ринку. Важливим напрямом розвитку стане також вдосконалення комунікацій та цифрової присутності господарства, що дозволить підприємству ефективно адаптуватися до сучасних викликів менеджменту та підтримувати стабільне зростання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОДАЛЬШОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СЕЛЯНСЬКО-ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ІГОРА ВАЛЬКА» З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ

3.1. Аналіз зарубіжного досвіду щодо врахування впливу науково-технічного прогресу на розвиток управлінської діяльності

Як зазначає Гура О.Л., динамічний процес науково-технічного прогресу у поєднанні з високим рівнем конкуренції на ринку товарів та послуг в умовах глобалізації змушує підприємства приймати управлінські рішення, орієнтуючись на зовнішні фактори. На основі цього формується корпоративна стратегія кожного підприємства [70, с. 111].

У світовій практиці накопичено значний перелік принципів та підходів до організації виробничих процесів. Їхнє впровадження є ключовою передумовою підвищення ефективності діяльності сучасної промислової галузі. Особливу увагу у цьому контексті привертає японська модель управління виробництвом, яка дозволяє промисловим компаніям оптимізувати використання матеріальних ресурсів, досягати високих стандартів якості та підтримувати стабільний рівень продуктивності.

Ефективність зазначених методів підтверджується не лише практикою японських підприємств. Досвід провідних промислових структур Європи та Сполучених Штатів свідчить, що впровадження подібних управлінських інновацій суттєво зміцнює конкурентні позиції компаній. Позитивна динаміка зумовлена прискоренням науково-технічним прогресом, який стимулює пошук методів удосконалення організаційних та виробничих процесів.

Отже, для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності на сучасних ринках промисловим підприємствам необхідно формувати власні комплекси інноваційних рішень, орієнтованих на модернізацію виробничої діяльності. Системне оновлення управлінських підходів із врахуванням адаптації успішних

зарубіжних практик здатне підвищити ефективність організації праці, посилити гнучкість виробничих структур і сформувати довгострокові конкурентні переваги [69, с. 41].

Науково-технічний прогрес істотно вплинув на управлінську діяльність і структуру сучасних підприємств. Його інтенсивний розвиток зумовив необхідність переосмислення підходів до управління, пристосовуючи їх до динамічних технологічних змін та зростаючих вимог ринку.

Жодне підприємство сьогодні не може ефективно функціонувати без системного технічного оновлення. Впровадження сучасних технологій, автоматизованих систем обліку та контролю підвищує продуктивність і трансформує підходи до управління персоналом, планування та організації виробничої діяльності.

Технічний розвиток передбачає не лише модернізацію обладнання, а й безперервне удосконалення техніко-технологічної бази підприємства, що впливає на всі рівні управлінської системи. Нові технології потребують нової структури управління, більш гнучкого розподілу функцій та чіткого узгодження дій між підрозділами.

Науково-технічний прогрес стимулює підприємства впроваджувати інновації не лише у виробництві, а й в управлінні. З'являються нові управлінські методи, засновані на цифрових технологіях, електронному документообігу та використанні ERP-систем, що підвищує оперативність і точність процесу прийняття управлінських рішень.

Поступове вдосконалення техніки й технологій спричиняє зміни в організаційній структурі – скорочується кількість проміжних управлінських ланок, зростає значення технічних спеціалістів та аналітиків. Керівники дедалі частіше приймають рішення на основі цифрових даних та аналітичних розрахунків, а не лише на основі професійного досвіду чи інтуїтивних оцінок.

Науково-технічний прогрес став одним із визначальних чинників формування сучасної управлінської моделі підприємства, визначаючи темпи розвитку, підходи до планування, організації праці та взаємодії між усіма рівнями управлінської системи [55, с. 267–268].

Науково-технічний прогрес справив суттєвий вплив на систему управління сучасними підприємствами. Як зазначають Кулиняк І.Я., Прийма Л.Р. та Шпак О.Г., розвиток технологій сприяв модернізації виробничих процесів та трансформації управлінських підходів, що надало керівництву можливість більш точно здійснювати планування, контроль і аналіз результатів господарської діяльності.

Одним із ключових наслідків технічного розвитку стало удосконалення управлінських структур, їхня гнучкість та адаптація до змін зовнішнього середовища. Підприємства впроваджують сучасні системи автоматизації управління, цифрові платформи контролю виробництва та електронного документообігу, що забезпечує суттєве скорочення часу на прийняття рішень і підвищення ефективності організаційної взаємодії.

Як підкреслюють науковці, техніко-технологічний розвиток охоплює не лише модернізацію обладнання. Його важливою складовою є оновлення морально застарілих виробничих фондів, впровадження інноваційних технологій та ресурсозберігаючих рішень. Особлива увага приділяється енергоефективності, автоматизації ручної праці та створенню безпечних умов роботи, що підвищує продуктивність та формує нову культуру виробництва.

На думку Кулиняка І.Я., технічний прогрес стимулює зростання якості продукції та послуг, оскільки сучасні підприємства орієнтуються на міжнародні стандарти. Паралельно відбувається удосконалення системи управління персоналом, що передбачає підготовку кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новими технологіями.

Особливу роль у цьому процесі відіграє соціальний розвиток підприємства. Як зазначає Прийма Л.Р., ефективне управління має враховувати потреби працівників, створювати комфортні умови праці та забезпечувати можливості для професійного зростання, що підвищує мотивацію та соціальну згуртованість колективу.

Водночас, як наголошує Шпак О.Г., соціальні цілі не повинні відходити на другий план порівняно з фінансовими показниками. Гармонійне поєднання

економічного, технічного та соціального розвитку є запорукою стабільності підприємства.

Таким чином, науково-технічний прогрес формує нову модель управління, де поєднуються інновації, ефективність і соціальна відповідальність. Сучасне підприємство, здатне адаптуватися до цих змін, отримує конкурентні переваги та забезпечує сталий розвиток у довгостроковій перспективі [56, с. 57–58].

Перед аналізом зарубіжного досвіду розвитку аграрного бізнесу слід зазначити стан вітчизняного агросектору. Сьогодні українські господарства поступово впроваджують сучасні технології, що підвищує ефективність та комфортність роботи. Цифровізація та автоматизація виступають основними рушіями розвитку аграрної сфери.

Основу таких змін складають комп'ютерні програми та системи управління, які сприяють обґрунтованому прийняттю рішень. В цих програмах поєднуються наукові підходи, математичні моделі та практичний досвід фахівців. Вони дозволяють планувати виробництво, контролювати витрати, аналізувати врожайність та прогнозувати прибуток.

Інформаційні технології є інструментом для оперативного збору, обробки та збереження даних, що значно спрощує роботу аграріїв, підвищує точність управлінських рішень та скорочує витрати часу. Сучасні дослідження підтверджують, що швидке впровадження цифрових рішень підвищує ефективність та конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Отже, розвиток аграрного бізнесу в Україні тісно пов'язаний із технологічними інноваціями. Використання інформаційних систем стало необхідністю для сучасного фермерського господарства [53, с. 11].

Перед розглядом впливу науково-технічного прогресу на управлінський процес у світовому масштабі слід згадати Римський договір ЄС, який заклав основи сучасної аграрної політики Союзу та визначив її ключові цілі.

Стаття 39 договору виділяє важливі завдання: по-перше, збільшення обсягів сільськогосподарського виробництва за рахунок застосування новітніх технологій і наукових досягнень, з особливою увагою до раціонального використання ресурсів; по-друге, підвищення рівня життя фермерів та

сільського населення, забезпечення стабільних доходів та розвиток сільських територій; по-третє, стабілізація ринків сільськогосподарської продукції для надійного продовольчого постачання та прийнятних цін для споживачів.

Договір також передбачає врахування соціальної структури та регіональних відмінностей сільського господарства при розробці єдиної аграрної політики, що дозволяє створювати системи підтримки, які справедливо враховують специфіку різних територій. Для реалізації цих цілей передбачено низку заходів: формування єдиного ринку, регулювання цін, підтримка виробництва та збуту, організація зберігання і транспортування продукції, а також встановлення перехідних періодів для впровадження реформ.

Таким чином, Римський договір став фундаментом сучасної аграрної політики ЄС, поєднуючи економічні, соціальні та технологічні аспекти розвитку сільського господарства і забезпечуючи його стабільне та конкурентоспроможне функціонування [54, с. 54–55].

Що стосується впливу науково-технічного прогресу на аграрний сектор, СФГ «Ігора Валька» є одним із лідерів у впровадженні сучасних технологічних рішень. Господарство інтегрує інноваційні системи управління виробництвом, що підвищує ефективність роботи та змінює підхід до організації управлінської діяльності.

Зокрема, впроваджено систему Харвіо для цифрового моніторингу посівів та оптимізації агротехнічних заходів. Платформа дозволяє оцінювати стан полів, прогнозувати урожай і приймати точні рішення щодо внесення добрив, захисту рослин та планування сівоzmіни, що сприяє зменшенню витрат, підвищенню продуктивності та обґрунтованому прийняттю управлінських рішень [57].

Крім того, у СФГ «Ігора Валька» впроваджено ERP-систему на зразок 1С для комплексної автоматизації обліку, планування та контролю виробничих процесів. Використання таск-трекерів дозволило трансформувати організацію управління, забезпечивши дистанційний контроль виконання завдань головним агрономом на всіх ділянках господарства.

Цифрові інструменти дозволяють вищому керівництву у реальному часі контролювати виробничі процеси, оцінювати ефективність роботи персоналу та приймати стратегічні рішення на основі точних даних. Науково-технічний прогрес не лише модернізував виробничу базу СФГ «Ігора Валька», а й значно підвищив ефективність управлінської діяльності, зробивши її прозорою, оперативною та гнучкою.

На думку Пилипенка Л.М. і Редько М.О., ERP-системи суттєво відрізняються від простих інформаційних систем здатністю комплексно підтримувати управлінську діяльність підприємств. Вони об'єднують всі підрозділи та функції компанії в єдину інформаційну платформу, забезпечують ефективну координацію процесів, оптимізацію запасів на складах, прискорюють обробку замовлень, зменшують витрати та підвищують рентабельність.

ERP-системи також сприяють удосконаленню організаційної структури та бізнес-процесів, підвищують прозорість управління та дозволяють керівництву відстежувати виконання завдань у реальному часі, що зменшує ризики, пов'язані з людським фактором, підвищує якість обслуговування клієнтів та ефективність роботи персоналу.

Слід зазначити, що ERP-системи успішно застосовуються як в Україні, так і у зарубіжних компаніях, де вони довели ефективність у масштабному управлінні виробництвом та бізнес-процесами. Глобальні корпорації активно впроваджують ці платформи для інтеграції підрозділів, стандартизації процесів і раціонального використання ресурсів.

Серед основних переваг ERP-систем виділяють інтегрованість і доступність даних, керовану структуру платформи, високий рівень безпеки та можливість планування і управління ресурсами. Завдяки цьому підприємства можуть раціонально розподіляти ресурси, підвищувати ефективність управлінських рішень та продуктивність бізнесу, створюючи основу для стратегічного розвитку та своєчасного прийняття обґрунтованих рішень [58, с. 174–175].

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що аграрний сектор України перебуває на шляху активної цифровізації та технічного

розвитку. Українські фермери дедалі частіше використовують досягнення науково-технічного прогресу, що вже впроваджені у передових світових аграрних системах. Значна частина господарств застосовує ERP-системи для управління виробничими процесами, інтегруючи підрозділи в єдину платформу, оптимізуючи ресурси та підвищуючи ефективність. Окрім цього, зростає використання геоінформаційних технологій для відстеження стану полів, прогнозування врожайності та контролю витрат.

Запозичення іноземного досвіду дозволяє українським фермерам змінювати організаційну структуру господарств та переосмислювати підхід до управлінської діяльності. Це забезпечує прозорість планування та контролю, оперативне відстеження виконання завдань та підвищену координацію колективу. Впровадження сучасних технологій підвищує продуктивність і сприяє формуванню ефективного управлінського підходу, що відповідає сучасним вимогам та світовим стандартам.

Перенесення досвіду і технологій із розвинених аграрних країн дозволяє українським фермерам удосконалювати управління, підвищувати конкурентоспроможність і рухатися до сучасного цифрового та технологічного розвитку.

3.2 Рекомендації для покращення управлінської діяльності Селянсько-фермерського господарство «Ігора Валька» шляхом адаптації сучасних технологій та врахування здобутків науково-технічного прогресу

Незважаючи на те, що СФГ «Ігора Валька» зазнало якісної цифровізації та технологічного прогресу за останні декілька років, у мене є декілька рекомендацій, які зможуть покращити не тільки виробництво, а й автоматизувати управлінську діяльність.

Ігор Валько вже використовує ERP-системи та тасктрекери для управління своїм фермерським господарством, але для подальшого розвитку та покращення ефективності варто звернути увагу на більш потужні та спеціалізовані інструменти. Це дозволить не лише вдосконалити існуючі процеси, а й значно

покращити контроль за ресурсами, підвищити продуктивність та знизити витрати.

ERP-система – це комплексний інструмент, який об'єднує всі аспекти управління бізнесом в одну платформу. Для сільського господарства важливо обирати такі ERP-системи, які мають спеціалізовані функції, що враховують усі потреби аграрного сектору.

Ігорю Вальку можна порекомендувати перейти на системи, такі як FarmERP чи Ag Leader SMS. Ці платформи надають розширені можливості для управління врожаєм, закупівлею ресурсів, планування робіт на полях і обліку техніки. Вони дають точніші прогнози щодо врожайності та стану ґрунтів, що допомагає знижувати витрати та приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, FarmERP має інструменти для інтеграції з датчиками та іншими технологіями, що дозволяє відстежувати стан полів у реальному часі [61; с. 1-3].

Ці системи також дозволяють ефективно керувати запасами та закупівлями, що допомагає зменшити витрати на ресурси, а також забезпечує точний облік фінансів і моніторинг витрат на кожному етапі виробничого процесу.

Що стосується тасктрекерів, то Ігорю Вальку варто розглянути можливість переходу на більш функціональні платформи, які надають більше можливостей для налаштування робочих процесів і інтеграції з іншими інструментами.

Системи, такі як Monday.com чи ClickUp, дозволяють не лише відстежувати завдання, а й автоматизувати багато робочих процесів. Вони надають можливість детально планувати проекти, організовувати завдання за категоріями та термінами виконання, а також зручно відслідковувати прогрес кожного працівника. Це значно спрощує управління проектами та підвищує ефективність комунікації в команді [60; с. 1-2].

Обидва інструменти підтримують інтеграцію з ERP-системами. Це дозволяє створити єдину платформу для управління бізнесом. Ви можете керувати всіма процесами: від закупівель до виконання завдань на полі.

Інтеграція допомагає централізувати управлінські процеси. Усі етапи – від планування до виконання – об'єднуються в одній системі.

Це спрощує комунікацію між відділами. Автоматизація рутинних завдань знижує ризик помилок. Зекономлений час можна витратити на важливіші задачі. Персонал більше не витрачає зусиль на виконання однотипних операцій. Усі дані доступні в реальному часі, що дозволяє швидше приймати рішення та зосереджуватися на розвитку компанії.



Рис. 3.1. Покращення після впровадження сучасних інформаційних систем

* Джерело: розроблено автором на основі джерела [59; с.73-74].

З огляду на подальший розвиток фермерського господарства, наступним кроком досягнення оптимізації управління буде розширення середнього рівня управлінської ланки. На даний момент середній рівень представлений лише головним агрономом, Ігорем Ярославовичем Гриником. Для підвищення ефективності роботи та спеціалізації агротехнічних процесів доцільно створити

окрему групу фахівців. У цю групу слід включити професіонала з насінництва, спеціаліста з мінеральних добрив та експерта з засобів захисту рослин.

Таке рішення дозволить краще фокусуватися на важливих аспектах кожної із цих областей, забезпечуючи більш детальне й зважене управління. Оскільки організаційна структура господарства має лінійний характер з елементами функціональної організації, ці фахівці не матимуть можливості безпосередньо делегувати повноваження в виробничий підрозділ. Проте, їхній вплив на прийняття рішень Ігорем Ярославовичем Гриником буде значним, оскільки вони надаватимуть важливу інформацію та рекомендації на рівні стратегічного планування.

Завдяки такій структурній зміні, фермерське господарство може перейти до більш збалансованої та ефективної лінійно-функціональної організаційної моделі, де кожен фахівець зосереджуватиметься на конкретних напрямках діяльності, забезпечуючи взаємодію між різними підрозділами. Це дозволить підвищити ефективність прийняття рішень, полегшити управління і загалом сприятиме стабільному розвитку підприємства.

Лінійна організаційна структура є однією з найпростіших форм управління, де кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику. Керівник відповідає за всі управлінські та адміністративні функції в підрозділі. Основні переваги такої структури – чітка вертикаль, оперативність у прийнятті рішень, високий контроль та дисципліна. Всі накази надходять від одного керівника, що забезпечує ясність і однозначність у командуванні. Проте є і мінуси: така система не є гнучкою і важко адаптується до змін в організації, а також вимагає від керівника високої компетентності, оскільки він самостійно вирішує всі питання [62; с.13].

Функціональна організаційна структура відрізняється тим, що управлінські функції розподіляються серед спеціалізованих підрозділів. Кожен підрозділ займається своєю конкретною діяльністю – фінансами, виробництвом або маркетингом. Співробітники підпорядковуються як лінійним керівникам, так і фахівцям із функціональних служб. Це дозволяє зосередитись на кожній окремій області та підвищити ефективність. Однак функціональна структура

має свої недоліки: можуть виникати труднощі у координації між підрозділами, що призводить до затримок у прийнятті рішень. Крім того, складна комунікаційна система знижує оперативність управління.

Лінійно-функціональна структура поєднує переваги обох моделей. Вона зберігає вертикальну ієрархію, де лінійні керівники відповідають за загальні питання діяльності, а функціональні підрозділи виконують допоміжну роль – консультують і надають методичну допомогу. Така структура дає можливість швидко приймати рішення та спеціалізуватися у вирішенні конкретних задач. Проте її недоліком є недостатня гнучкість і затримки в реакціях через складні комунікаційні канали між лінійними та функціональними підрозділами [62; с.14-15].

Усі ці структури мають спільну рису – чітке підпорядкування та спеціалізацію. Лінійна організація проста та оперативна, але не дає можливості для масштабування. Функціональна структура дозволяє більш детально спеціалізуватися, але ускладнює координацію між підрозділами. Лінійно-функціональна структура поєднує оперативність лінійної і глибину спеціалізації функціональної моделі, забезпечуючи більшу гнучкість [62; с.13-15].

Фермерське господарство Ігора Мирославовича Валька на початку своєї діяльності використовувало лінійну організаційну структуру. Однак з розвитком та збільшенням обсягів роботи господарство може отримати переваги від розширення середньої ланки управління. Створення групи фахівців з насінництва, засобів захисту рослин та мінеральних добрив дозволить перейти до більш складної організаційної моделі. Це стане основою для лінійно-функціональної структури. Така зміна підвищить спеціалізацію в агротехнічних процесах і покращить координацію між ланками управління. Процес прийняття рішень буде швидшим і точнішим. У результаті це сприятиме розвитку господарства.

Для подальшого розвитку та вдосконалення бізнес-процесів фермерському господарству Ігора Мирославовича Валька варто розглянути можливість створення власного вебсайту та акаунтів у популярних соціальних

мережах. Це дозволить не лише підвищити онлайн-присутність компанії, але й значно полегшити пошук нових клієнтів, оптимізуючи рекламні та збутові процеси. Професійне ведення соціальних мереж через SMM-менеджера сприятиме не тільки залученню нових замовників, але й допоможе значно покращити імідж фермерського господарства Ігора Валька. Завдяки цьому господарство зможе зосередитись на власних внутрішніх процесах, таких як управлінська та організаційна діяльність, поки SMM-менеджер працюватиме над залученням клієнтів та формуванням позитивного іміджу в Інтернеті.

Як зазначають такі вчені, як Косарук О. М. та Рогова А. О., SMM-менеджер є фахівцем, який відповідає за управління корпоративними акаунтами у соціальних мережах. Його основне завдання полягає у розробці та реалізації стратегій, спрямованих на просування бренду, компанії чи послуг. Це включає створення контенту, що відповідає інтересам цільової аудиторії, зокрема розробку рекламних кампаній, відео, графіки та статей, які підвищують впізнаваність бренду. Важливим аспектом роботи SMM-менеджера є постійне моніторинг і аналіз потреб споживачів, а також коригування стратегії на основі отриманих відгуків та тенденцій ринку. Згідно з думкою вчених, ефективне управління соціальними мережами допомагає компаніям значно поліпшити комунікацію з потенційними клієнтами, що сприяє розвитку бізнесу та підвищенню лояльності до бренду [63].

Основною перевагою впровадження SMM є те, що ці задачі звільняють внутрішні ресурси фермерського господарства від пошуку клієнтів. Всі рекламні активності та комунікація з потенційними замовниками буде взята на себе команда професіоналів, що займається SMM-просуванням. Таким чином, СФГ «Ігора Валька» зможе зосередитись на розвитку організаційних процесів, підвищенні якості наданих послуг та вдосконаленні управлінських функцій. Це дозволить керівництву та співробітникам господарства не витрачати час на пошук клієнтів або вирішення завдань, які можуть бути делеговані професіоналам в області цифрового маркетингу.

Цей підхід дозволить не тільки розширити клієнтську базу, але й значно підвищити ефективність управління підприємством. Залучення

SMM-менеджера дасть змогу керівництву СФГ «Ігора Валька» зосередитись на стратегічному розвитку, управлінні та покращенні внутрішніх процесів, не турбуючись про рекламну діяльність. Результатом цього стане не лише збільшення кількості клієнтів, але й зростання операційної ефективності всіх ланок господарства.

Що стосується інструментів для просування, то варто звернути увагу на популярні соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn [64; с.7].

На цих платформах можна проводити рекламні кампанії, публікувати контент, що показує переваги техніки СФГ «Ігора Валька», а також пропонувати консультації для потенційних клієнтів щодо оренди сільськогосподарської техніки. Наприклад, в Instagram та Facebook можна публікувати не лише фотознімки техніки, але й відео-пояснення про її використання, а також запуснути таргетовану рекламу, яка буде орієнтована на потенційних орендарів.

У YouTube можна створити відеоматеріали, які демонструють технічні характеристики та особливості роботи сільськогосподарських машин, відгуки задоволених клієнтів або процес оренди. Це стане важливим елементом просування послуг та залучення нових замовників. У свою чергу, платформа LinkedIn допоможе СФГ "ІГОРА ВАЛЬКА" налагодити професійні зв'язки та співпрацю з іншими агробізнесами або постачальниками техніки.

В результаті впровадження такої стратегії, СФГ "ІГОРА ВАЛЬКА" зможе не тільки значно збільшити свою клієнтську базу, але й покращити управлінську діяльність та забезпечити сталий розвиток господарства. Відсутність необхідності самому шукати нових клієнтів дозволить керівникам та персоналу господарства зосередитись на стратегічних питаннях, оптимізації внутрішніх процесів і підвищенні якості наданих послуг.

Фермерське господарство Ігора Валька неодноразово обговорювало можливість створення соєпереробної фабрики. Така ідея має логічне підґрунтя, оскільки господарство щорічно вирощує значну кількість сої, але стикається з труднощами при її збуті. Власне виробництво соєвої олії дозволить зменшити залежність від зовнішніх постачальників та забезпечить додаткові фінансові

надходження. На мою думку, цей крок є важливим для розвитку господарства і сприятиме його переходу до промислового рівня виробництва, що дозволить значно збільшити продуктивність та активи.

Переробка сої на олію може здійснюватися кількома основними методами, кожен з яких має свої переваги в залежності від вимог до якості продукції та економічних можливостей:

1. Гаряче пресування – це найбільш простий і економічно вигідний метод. За цього процесу олія віджимається за допомогою нагріву, що дає вихід до 85%. Олія отримується з яскравим кольором і приємним запахом. Цей метод підходить для малих підприємств та фермерських господарств, де важлива економія на обладнанні.

2. Повторне пресування – цей метод дозволяє отримати більший вихід олії, до 92%. Після первинного віджиму насіння сої піддається повторному пресуванню, що дозволяє ефективніше витягти залишкову олію. Для цього необхідно мати спеціальні преса-експеллери, що використовуються для повторного віджиму, що підвищує загальну ефективність процесу.

3. Хімічна екстракція – це найбільш ефективний метод, що дозволяє досягти виходу олії до 99%. Однак, цей метод потребує значних інвестицій в спеціальне обладнання для хімічної екстракції та використання розчинників. Він підходить для великих підприємств, але для малого чи середнього бізнесу такий метод може бути економічно невигідним через високу вартість обладнання та витратних матеріалів[65; с. 51].

Після отримання олії, її слід очищувати і рафінувати. Цей процес дозволяє поліпшити її смакові якості та продовжити термін зберігання, що є важливим для збереження її споживчих властивостей, особливо для харчових цілей.

Враховуючи економічну вигідність і доступність технологій, для фермерського господарства Ігора Валька найоптимальнішим варіантом є перехід на гаряче пресування з можливістю повторного віджиму. Це дозволить знизити витрати на обладнання та енергоносії, одночасно забезпечивши достатній вихід олії для подальшої реалізації.

Перехід на власне виробництво соєвої олії допоможе фермерському господарству більш ефективно використовувати вирощену сою та зменшити витрати на її збут. Цей крок дасть можливість знизити залежність від ринку і додатково збільшити прибуток. Таким чином, з часом господарство Ігора Валька зможе не тільки стабільно забезпечувати себе необхідними ресурсами, але й досягнути суттєвого економічного зростання та розвитку.

3.3. Розробка дорожньої карти для процесу цифровізації системи менеджменту для Селянсько-фермерського господарства «Ігора Валька»

Цифрова трансформація аграрного бізнесу сьогодні перетворюється на необхідну умову сталого розвитку. Для фермерського господарства Ігора Мирославовича Валька це не лише крок уперед, а й стратегічна можливість формування сучасної, ефективної та прозорої системи управління. Основна мета цієї дорожньої карти полягає у впровадженні сучасних цифрових рішень, які охоплюють усі напрями діяльності підприємства – від планування та аналітики до комунікацій і просування бренду.

Наразі господарство вже застосовує ERP-систему та тасктрекери, однак потенціал цих інструментів використовується лише частково. Планується провести їх модернізацію, забезпечивши інтеграцію управлінських, виробничих і фінансових процесів. Оновлена ERP-система має забезпечити централізоване управління ресурсами, облік витрат, планування сезонних робіт і контроль виконання завдань у режимі реального часу. Це дозволить керівництву отримувати комплексне бачення діяльності господарства та ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення.

Важливим напрямом цифровізації є посилення управлінської структури. Нині у середній ланці працює лише один фахівець – головний агроном Ігор Ярославович Гриник, який виконує широкий спектр завдань. Для підвищення ефективності управління виробництвом необхідно створити агрономічний відділ, до складу якого мають увійти три спеціалісти: фахівець із засобів захисту рослин, спеціаліст із мінеральних добрив і фахівець із насінництва. Ці

працівники координуватимуть діяльність під керівництвом головного агронома Ігоря Ярославовича Гриника, впливаючи на виробничі процеси через чітко структуровану систему управління. Така модель дозволить ефективніше розподіляти обов'язки, підвищити продуктивність та забезпечити точніше планування технологічних операцій.

Ще одним важливим кроком є запровадження посади ІТ-фахівця. Ця особа відповідатиме за технічну підтримку ERP-системи, обслуговування тасктрекерів, налаштування аналітичних платформ і забезпечення кібербезпеки господарства. Наявність власного ІТ-спеціаліста дозволить підприємству оперативно реагувати на технічні проблеми, регулярно оновлювати програмне забезпечення та зменшити залежність від зовнішніх підрядників.

Суттєву роль у процесі цифровізації відіграють геоінформаційні системи. Господарство вже працює з платформою Xarvio, проте її потенціал може бути значно розширений. Рекомендується інтегрувати додаткові інструменти, наприклад Cropwise Operations або OneSoil PRO, які забезпечують глибший аналіз стану посівів, визначення норм внесення добрив та прогнозування врожайності.

Цифрова система Cropwise® від компанії «Сингента» допомагає агровиробникам ефективніше управляти господарством і знижувати витрати. Вона створена для користувачів, які прагнуть точності, оперативності та раціонального використання ресурсів. Завдяки моніторингу полів у режимі реального часу Cropwise® дозволяє швидко виявляти проблемні ділянки та ухвалювати рішення без затримок. Оперативність отримання даних забезпечує своєчасне реагування на зміни та запобігання втратам урожаю.

Система спрощує планування польових робіт, контроль виконання завдань і ведення обліку агрооперацій. Вона об'єднує всі необхідні елементи для ефективного управління виробничими процесами. Значна база інформації та результати польових випробувань по всій Україні забезпечують новий рівень агросупроводу. Cropwise® формує індивідуальні рекомендації щодо догляду за культурами та використання засобів захисту рослин – з урахуванням стану ґрунтів, кліматичних умов і стратегічних цілей господарства. Це не просто

програмне забезпечення, а інтелектуальний інструмент, що поєднує досвід, аналітику та технології для стабільно високих результатів [66].

OneSoil PRO – це проста та надійна система, яка сприяє точнішому й ефективнішому використанню добрив. За її допомогою аграрії отримують реальну картину стану полів, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та уникати надмірних витрат. Сервіс аналізує супутникові знімки й застосовує алгоритми, що визначають зони, де необхідно збільшити або зменшити норму внесення добрив. Усі розрахунки здійснюються автоматично – користувач отримує готову карту завдань і може негайно застосовувати її на практиці.

Програма розроблена на основі багаторічних досліджень та польових випробувань, проведених на понад 300 тисячах гектарів. Саме тому запропоновані рішення є практично орієнтованими та перевіреними. Використання OneSoil PRO дозволяє знизити витрати на ресурси та підвищити врожайність культур. Це інструмент, який інтегрує сучасні технології, науковий підхід і простоту застосування. OneSoil PRO робить точне землеробство доступним для кожного користувача: система пропонує чіткі рекомендації та послідовні кроки, які сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності [67].

Поєднання цих систем з ERP забезпечить точніше управління виробничими процесами, підвищить якість ухвалення рішень і сприятиме зменшенню витрат.

Важливим етапом цифрової трансформації є створення офіційного вебсайту фермерського господарства. Сайт має стати візитною карткою підприємства, відображати історію господарства, напрями діяльності, досягнення та впроваджені інновації. Для якісної розробки та подальшого просування вебресурсу доцільно працевлаштувати маркетолога, який відповідатиме за створення концепції сайту, підготовку інформаційних матеріалів, координацію взаємодії з веброзробником та впровадження системи онлайн-комунікації з партнерами й клієнтами. Робота маркетолога сприятиме також формуванню бренду господарства, що є важливою складовою сучасного агробізнесу.

Паралельно із запуском вебсайту необхідно активізувати присутність у соціальних мережах. Господарству варто створити офіційні сторінки у Facebook, Instagram та YouTube, де публікуватиметься контент про виробничі процеси, агротехнології та досягнення підприємства. Для цього слід найняти SMM-менеджера, який розроблятиме контент-план, налаштовуватиме рекламні кампанії, здійснюватиме комунікацію з аудиторією та забезпечуватиме цифрове просування бренду.

Не менш важливо впровадити сучасні аналітичні інструменти, такі як Power BI або Google Data Studio. Вони дозволять аналізувати дані щодо врожайності, собівартості, ефективності використання техніки та ресурсів, а також забезпечать можливість візуалізації ключових показників у зручній формі для підтримки управлінського процесу.

У результаті реалізації цієї дорожньої карти фермерське господарство Ігора Мирославовича Валька зможе перейти на новий рівень управління. Підприємство отримає сучасну, структуровану та гнучку систему, засновану на цифрових технологіях. Усі процеси – від планування до звітності – стануть прозорими та зручними для контролю. Робота з даними буде оперативною, а прийняття управлінських рішень – точним і обґрунтованим.

Впровадження нових ERP-рішень надасть можливість інтегрувати фінансові, виробничі та логістичні процеси в єдину комплексну систему. Керівництво зможе отримувати актуальну інформацію про стан справ у господарстві в режимі реального часу. Це сприятиме мінімізації помилок, раціональному розподілу ресурсів та скороченню надмірних витрат. Аналітичні інструменти забезпечать візуалізацію ключових показників діяльності, дозволять оцінювати продуктивність полів, відстежувати собівартість та прибутковість кожного напрямку.

Використання геоінформаційних систем сприятиме впровадженню елементів точного землеробства. Господарство зможе підвищити якість контролю за станом полів, аналізувати характеристики ґрунтів та своєчасно реагувати на зміни погодних умов. Це підвищить урожайність і зменшить

витрати на ресурси, оскільки управлінські рішення ухвалюватимуться на підставі достовірних даних.

Таблиця 3.1

Етапи дорожньої карти

№	Етап	Зміст робіт	Термін виконання	Відповідальні
1	Аналіз поточного стану цифрових систем	Оцінка ефективності ERP, тасктрекерів, ГІС і організаційної структури	2 місяці	Керівництво господарства, адміністрація
2	Формування середньої управлінської ланки	Найм спеціалістів по ЗЗР, добривах і насінництву; створення агрономічного відділу	4 місяці	Головний агроном І.Я. Гриник
3	Введення посади ІТ-фахівця	Найм спеціаліста, відповідального за ERP, тасктрекери та аналітичні системи	1 місяць	Заступник керівника М.П. Валько
4	Модернізація ERP-системи	Оновлення та інтеграція ERP із тасктрекерами та ГІС	1 місяць	ІТ-фахівець, бухгалтер
5	Оптимізація тасктрекерів	Впровадження сучасних інструментів управління завданнями (ClickUp, Bitrix24 тощо)	1 місяць	ІТ-фахівець
6	Розвиток геоінформаційних систем	Оптимізація Xarvio, інтеграція Cropwise Operations або OneSoil	1,5 місяці	ІТ-фахівець, заступник керівника
7	Впровадження аналітичних інструментів	Налаштування Power BI або Google Data Studio для аналізу даних	2 місяці	ІТ-фахівець, заступник керівника
8	Створення вебсайту	Розробка сайту під керівництвом маркетолога; налаштування зручної навігації, контенту та SEO	2 місяці	За дизайн відповідатиме маркетолог, за розробку та програмування відповідатиме ІТ-фахівець
9	Запуск соціальних мереж	Найм SMM-менеджера, створення сторінок і розробка контент-плану	3 місяці	Маркетолог, SMM-менеджер
10	Моніторинг і вдосконалення цифрових систем	Аналіз ефективності впроваджених рішень, постійне оновлення технологій	Протягом всього періоду і надалі	Керівник Ігор Мирославович Валько та його заступник М. П. Валько

*Джерело: розроблено автором.

Створення команди спеціалістів стане одним із ключових чинників розвитку підприємства. Нові фахівці середньої ланки сприятимуть оптимізації виробничих процесів, тоді як ІТ-фахівець забезпечуватиме безперебійну роботу цифрових інструментів. Завдяки цьому всі системи функціонуватимуть узгоджено, без збоїв і затримок.

Особливого значення набуває залучення маркетолога та SMM-менеджера. Їхня діяльність дозволить господарству не лише впорядкувати внутрішні процеси, а й якісно презентувати себе у зовнішньому середовищі. Завдяки професійно розробленому вебсайту та активній присутності в соціальних мережах фермерське господарство Ігора Мирославовича Валька зможе сформувати власний публічний бренд. Це підвищить рівень довіри партнерів, сприятиме пошуку нових клієнтів та відкриє можливості для співпраці з іншими підприємствами.

Такі зміни стануть надійним фундаментом подальшого розвитку господарства. Підприємство зможе повністю цифровізувати свою діяльність, автоматизувати ключові процеси, отримувати оперативну аналітику та ефективно реагувати на виклики. Це забезпечить стабільність, прибутковість і конкурентоспроможність на сучасному аграрному ринку.

Завдяки комплексному підходу, поєднанню цифрових технологій і професійної команди фермерське господарство Ігора Мирославовича Валька поступово трансформується у сучасне, інноваційне підприємство, здатне швидко адаптуватися до змін та впевнено розвиватися в умовах цифрової економіки.

Отже, дорожня карта впровадження цифрових рішень у господарстві демонструє чіткий план дій щодо розвитку управлінської діяльності та організаційної структури. Кожен етап має суттєве значення – від аналізу наявних систем до постійного моніторингу й удосконалення. Виконання всіх рекомендацій забезпечить підвищення ефективності роботи, покращення планування та зміцнення координації між підрозділами.

На сьогодні підприємство вже активно використовує ERP-систему, тасктрекери та аналітичні інструменти. Це дає змогу відстежувати виконання

завдань, контролювати ресурси та ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Проте наявні системи можуть бути суттєво вдосконалені. Перехід на більш сучасні інструменти управління завданнями, інтеграція новітніх геоінформаційних платформ, таких як Cropwise Operations або OneSoil, а також використання потужних аналітичних систем, зокрема Power BI чи Google Data Studio, істотно підвищать ефективність діяльності.

Завдяки таким змінам господарство зможе стати одним із провідних у сфері менеджменту, оперативніше реагувати на зміни в стані полів та ринку, оптимізувати витрати й підвищити продуктивність. Комплексне впровадження всіх рекомендацій сприятиме покращенню організаційних процесів та виведенню господарства на новий рівень цифрової зрілості та конкурентоспроможності.



Рис. 3.2. Запропоновано нами організаційна структур на СФГ «Ігора Валька» після виконання всіх рекомендацій.

*Джерело: розроблено автором.

Висновки до розділу 3

Отже, впровадження рекомендацій, запропонованих для СФГ Ігора Валька, значно підвищить ефективність як управлінської, так і виробничої діяльності господарства. Перехід на більш потужні та спеціалізовані ERP-системи, такі як FarmERP чи Ag Leader SMS, забезпечить оптимізацію контролю за ресурсами, підвищить результативність планування робіт на полях і покращить моніторинг витрат. Інтеграція цих систем із високофункціональними тасктрекерами, зокрема Monday.com чи ClickUp, сприятиме автоматизації управлінських процесів, що, у свою чергу, зменшить витрати часу на рутинні операції та знизить імовірність допущення помилок.

Створення окремої групи фахівців із насінництва, мінеральних добрив і засобів захисту рослин дозволить забезпечити концентрацію уваги на кожному напрямі, підвищивши рівень спеціалізації та результативність виробничих процесів. Зазначені зміни посилять чіткість управління та сприятимуть прийняттю більш обґрунтованих рішень на стратегічному рівні.

Розвиток онлайн-присутності через створення вебсайту та сторінок у соціальних мережах сприятиме спрощенню процесу залучення нових клієнтів і оптимізації маркетингової діяльності. Залучений SMM-менеджер формуватиме позитивний імідж підприємства та сприятиме розширенню клієнтської бази, що дозволить господарству зосередитися на підвищенні ефективності внутрішнього управління.

З огляду на зазначені зміни, створення власного виробництва соєвої олії за технологією гарячого пресування та повторного віджиму дасть змогу СФГ зменшити залежність від зовнішніх постачальників і водночас збільшити обсяг прибутків. Загалом, реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить більш раціональне управління підприємством, оптимізацію виробничих процесів і стабільне економічне зростання господарства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного наукового дослідження нами сформовано наступні висновки:

1. Якщо говорити про аналіз науково-технічного прогресу на початку ХХ ст. та його вплив на управлінський процес, то нами були зроблені наступні висновки. Ми побачили, що третя науково-технічна революція наприкінці ХІХ століття відіграла ключову роль в створенні менеджменту. Потреба в менеджменті з'явилася тому, що виробництво почало набирати масштаб та великі оберти. Почали створюватися великі підприємства, трести, акціонерні товариства, які потребували велику кількість працівників. Саме збільшення кількості працівників підштовхнуло роботодавців наймати фахівців, які б змогли організувати працю на їх підприємствах. Тоді і розпочалася п'ята управлінська революція, яка чітко відмежувала власників бізнесу від керівників. З того моменту керівник був найнятим фахівцем, який організовував робочий процес. В той самий період з'явилася наука під назвою менеджмент, яка почала досліджувати різні підходи та принципи в управлінській діяльності. Так зародилася перша класична школа управління Фредеріка Тейлора (кінець ХІХ ст. - початок ХХ ст). Згодом зародилася адміністративна школа (1920-1950). Ключовими темами для дослідження цих шкіл була людська праця, поділ праці та управлінська система. Вони дали поштовх для формування інших шкіл. Отже, третій науково-технічний прогрес початку ХХ ст. започаткував нову наукову сферу та розпочав нову управлінську революцію.

2. Мені вдалося виокремити низку особливостей, при яких формувалися управління підприємств. Також я охарактеризував сутність науково-технічного прогресу початку ХХ ст. і його вплив на управління тогочасних організацій. Однією з таких особливостей було саме розширення виробництва. Чим більше розширювалось виробництво, тим більшою була потреба для власника у наймі фахівців з менеджменту. Саме масове розширення виробництва, яке було спричинено науковими відкриттями та їх залученням у промисловість, дало поштовх у наймі фахівців з організаційної діяльності. Це у свою чергу

породило заснування такої науки як менеджмент та сформувало школи менеджменту, про які я писав у дипломній роботі.

3. Другою не менш важливою особливістю було сприйняття менеджменту самим власником бізнесу. Якщо брати до уваги компанію Ford, то він мав свої чіткі переконання в управлінні, які перешкоджали веденню якісного менеджменту. Його авторитарний стиль в управлінні дістав назву фордизм. Не зважаючи на те, що він став засновником конвеєрного виробництва і зробив автомобільного транспорту доступним простому громадянину, його менеджмент сильно критикувався іншими підприємцями. Вони вважали його автократичні рішення безглуздими, оскільки самі намагалися дотримуватися більш ліберального та демократичного менеджменту.

4. Якщо говорити про науково-технічний прогрес ХХІ ст., то варто відзначити його вагому різницю від процесу, який відбувався на початку ХХ ст. Шоста управлінська революція, яка датується з появою першого персонального комп'ютера та інтернету, зробила докорінний перелом в управлінській діяльності, а саме вплив глобалізації. Можливість отримати миттєво інформацію з будь-якого куточка світу зробили управлінський процес уніфікованим та одноманітним. Згодом розпочався процес цифровізації, який був логічним наслідком після таких змін. Впровадження цифрових технологій на підприємствах зробили управлінський процес більш автоматизованим та менш залежним від людської думки. Та інформація, яка зберігалася у паперовому вигляді і аналізувалася живими фахівцями, тепер знаходиться в інформаційних програмах, які здатні миттєво проаналізувати та знайти оптимальне рішення в певній ситуації.

5. Після дослідження діяльності фермерського господарства “Ігора Валька”, нами були зроблені наступні висновки. Дане господарство є яскравим прикладом того, як науково-технічний прогрес здатен повністю змінити підхід до управління та організаційну структуру. Протягом своєї двадцятирічної діяльності господарство зазнало вагомих змін. Саме за останні чотири роки дане господарство здійснило найбільші кроки в своєму технологічному розвитку. Після того як компанії вдалося збільшити свою прибутковість, лєвова

частка капіталу пішла на придбання сучасної сільськогосподарської техніки. Окрім цього, компанія збільшила свій земельний фонд, шляхом придбання площ та їх розліснення. Такий розвиток дав поштовх господарству до змін в організаційній структурі. Вони сформували середню ланку управління, взявши на посаду головного агронома, який був наділений великими повноваженнями та виконував великий обсяг роботи. Це дало можливість делегувати обов'язки виробничій ланці через агронома, який був здатен найкоректніше розподілити роботу між працівниками.

6. Нам вдалося здійснити аналіз зарубіжного досвіду впливу науково-технічного прогресу на управління. На основі аналізу, нам вдалося виокремити певні відмінності та особливості, які дають можливість ідентифікувати цей процес в різних сферах виробництва. Здійснивши порівняльний аналіз між аграрною та іншими сферами в контексті впливу науково-технічного прогресу на управлінський процес, я зробив наступні висновки. В аграрній сфері технологічний процес та цифровізація має свої особливості, які вагомо відрізняються від інших сфер. Якщо для промисловості характерні одні інформаційні технології, то для сільського господарства повинні бути спеціальні геоінформаційні інструменти, як будуть сприяти ефективному веденню аграрної діяльності. Також слід зазначити, що більшість фермерських господарств є дрібними, тому видозмінити їхню організаційну структуру так, як це можна в великих компаніях неможливо. Якщо мова йде за агрохолдинги, які поєднують в собі декілька підприємств, то в даному випадку при впровадженні інформаційних технологій ми побачимо вагомі зміни в організаційній структурі. Якщо говорити про технологічні темпи розвитку аграрної сфери, то можна сміливо стверджувати, що цифровізація та науково-технічний прогрес відбувається швидко, як ніколи раніше.

7. Після надання рекомендацій фермерському господарству “Ігора Валька” та розроблення для них етапів дорожньої карти, мною були зроблені наступні висновки. СФГ “Ігора Валька” є технологічним господарством, якщо його порівнювати з іншими господарствами району. За останні роки своєї діяльності господарством було впроваджено геоінформаційні технології, ERP-систему та

тасктрекери, які сприяють ефективній діяльності та виробництву. Господарство перейшло на сучасну сільськогосподарську техніку, зокрема впровадивши на виробництво безпілотні пристрої. Ключовими рекомендаціями з покращення ведення сільського господарства були наступними. Я порекомендував впровадити більш сучасну ERP-систему на господарство, яка дасть можливість краще інтегрувати всі дані. Окрім цього, я порадив впровадити більш сучасні тасктрекери та аналітичні інструменти, за допомогою яких можна бути відстежувати ефективність виробництва і покращувати її.

8. Окремою порадою для господарства, яка не стосувалася цифровізації, було запустити виробництво соєвої олії. На мою думку, реалізація цієї стратегічної цілі для господарства є доречною саме зараз, коли компанія перебуває в економічному та технологічному піднесенні. Після реалізації такого проекту, компанія зможе вагомо підвищити свою прибутковість, займаючись промисловим виробництвом. Це дасть можливість фермерському господарству переформатуватись і відноситись до АПП (аграрно-промислових підприємств).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Григор, О. О. Аналіз науково-технічного та інноваційного потенціалу України. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 4. С. 20 - 22.
2. Ларін А. О. Історія науки і техніки : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 294 с.
3. Купчак М.Я., Шидлівська І. І., Цимбала М. Р. Фінансові принципи генрі форда як видатного менеджера. Управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, курсантів та студентів Л.: ЛДУ БЖД, 2019. 307 с. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/5876>
4. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 2018. 232 с.
5. М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2016. 376 с
6. Т.В.Лазоренко, М.П.Лазаренко. Менеджмент: Конспект лекцій: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка підприємства», «Управління персоналом та економіка праці»; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 164 с.
7. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
8. Конспект лекцій з дисципліни «Організація виробництва в електротехнічній галузі» Ч.1 (для здобувачів вищої освіти спеціальності 141 - Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка). Уклад.: М.О. Морнева. Сєвєродонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2022. 59 с. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2dd9a98a-cc61-4302-8cf0-9e9b3f55c07/content>
9. Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В., Менеджмент: теорія та практика. Навчальний посібник. Чернігів: ЧНТУ, 2015. 153с.

10. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с.
11. Жданюк, Євген. Науково-технічна революція і проблеми людського існування. Соціокультурні та політичні пріоритети української нації в умовах глобалізації : щоріч. наук. пр. відп. за вип. Т. В. Гончарук. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С. 631-633.
12. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи . Агросвіт. 2015. № 20. С. 16–22.
13. А. Холодницька, В. Бондар. Формування та становлення методів управління в науковій та адміністративній школі менеджменту. Сіверянський літопис. 2007. № 6. С. 182-188. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/48587>
14. Тягур Р. С. Тягур Т. Р. Менеджмент в освіті. Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ: Підприємство “ІНІН”, 2010. 319 с.
15. Остапйовський І.Є, .П. Остапйовська Актуальність ідей Анрі Файоля в умовах сьогодення. Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі : зб. матеріалів укл. М. О. Стащенко. Луцьк : ВІППО, 2015. С. 82 - 86.
16. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 82 с.
17. Безус П. І., Шатненко Л. О. Еволюція принципів корпоративного управління. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068>
18. Римар З. І., Корнієнко В. О. І. «План Маршалла»: роль і значення для Європи: Матеріали XIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 2020. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/29849>.
19. Менеджмент : Підручник. С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

20. Менеджмент : навч. посіб. за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.

21. Палінчак М.М., Стебляк Д.М., International scientific conference «Information technologies and management in higher education and sciences» Part 2 November 28, 2022 Fergana, the Republic of Uzbekistan. с. 368-371. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/50414>

22. Овдіюк О. М. Вплив шкіл адміністративного управління, людських відносин та біхевіоризму на формування теорії управлінських рішень. Ефективна економіка. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7003>

23. Звірич В. В. Дослідження наукових теорій та шкіл управління персоналом у публічній сфері. Держава та регіони. Сер. Публ. упр. і адміністрування. 2021. № 2. С. 6-11

24. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VII міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 8 трав. 2024 р. – Київ : КНЕУ, 2024. – С. 486

25. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

26. Щастя та сучасне суспільство : збірник матеріалів міжнародної наукової конференції (Львів, 20-21 березня 2020 р.). Львів: СПОЛОМ, 2020. С. 149-153.

27. Фінансова звітність підприємств: Навчально-методичний посібник. С. В. Приймак, М. Т. Костишина, Д. В. Долбнєва. Львів: Ліга-Прес, 2016. 268 с.

28. Купріна Н.М., Ступницька Т.М., Баранюк Х.О., Величко О.М. Оборотні активи в системі управління підприємства: сучасні аспекти обліку, аналізу та аудиту // Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13, вип. 2. С. 50-57.

29. Ковальчук Н. О. Теоретичні аспекти аналізу складу, структури активів та джерел їх. 2019. № 23. С. 64-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_23_14.

30. Стрельбіцька Н. Є. Мале та середнє підприємництво як фактор соціально-економічного зростання ЄС / Н. Є. Стрельбіцька, Т. В. Редько. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 7(3). С. 118-122. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_7%283%29__32

31. СФГ «ІГОРА ВАЛЬКА» Фінансові показники. URL: <https://opendatabot.ua/c/32842030>

32. Фінансова звітність: СФГ "ІГОРА ВАЛЬКА". URL: <https://edrrou.ubki.ua/ua/32842030>

33. Зміст і структура Балансу. URL: https://pidru4niki.com/1867101052113/finansi/zmist_struktura_balansu

34. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. Економіка та суспільство. 2023. №54. С. 67-75.

35. Величко Я. І. Оцінка організаційної структури управління підприємством / Я. І. Величко, О. О. Гетьман // Економіка транспортного комплексу. - 2024. Вип. 43. С. 88-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_43_8

36. Зламанюк, Т. В. Аналіз системи управління промисловими підприємствами / Т. В. Зламанюк // Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". 2012. № 1. С. 148-155.

37. Дорошенко М. П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація / М. П. Дорошенко, В. Л. Вороніна // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(1). - С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_5%281%29__12

38. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: тези доповідей VIII-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції 12-14 травня 2021 р. / за ред. І.О. Мельник та ін. Миколаїв , 2021. 312 с.

39. Возняк Г. В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа / Г. В. Возняк // Регіональна економіка. 2015. - № 3. С. 34-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2015_3_6

40. Шацька З. Я. Особливості впровадження інформаційних технологій в аграрному секторі України / З. Я. Шацька, В. І. Прима // Агросвіт. 2022. № 13-14, липень. С. 60-64.

41. Голобородько А.Ю., Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Г 61 Цифрова економіка: підруч. / А.Ю. Голобородько, О.Ю.Гусєва, С.В. Легомінова, Київ: Видавництво ДУТ, 2020. 400 с.

42. Харві field manager.URL: https://www.xarvio.com/content/dam/xarvio/pdf/guides/2023/ua-uk/4-3_ua-uk_Завдання-по-посіву.pdf

43. Чайка Т. О. Інновації управління продуктивністю та поліпшення якості зерна пшениці озимої (присвячена пам'яті професора Г. П. Жемели) : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. С. 277-282

44. Макарець М. М, С. В. Глібоко. Цифровізація в агросфері: перспективи розвитку. Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 вересня 2020 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 107-113.

45. АгроЕкспедиція 2024 на Львівщині та Івано-Франківщині: Стан посівів кукурудзи і сої після спеки та як весняні приморозки вплинули на врожайність озимих URL: <https://latifundist.com/blog/read/3108-agroekspeditsiya-2024-na-lvivshchini-ta-ivano-frankivshchini-stan-posiviv-kukurudzi-i-soyi-pislya-speki-ta-yak-vesnyani-primorozki-vplinuli-na-vrozhajnist-ozimih>

46. Гомотюк, А., Можук, В., Батюк, О., Сіранчук, В. Цифрова трансформація як фактор розвитку: виклики для економіки та суспільства // Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 4. С. 511-522.

47. Песцов В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги / В. Песцов // Економіка та

суспільство. 2024. № 68. С. 147. URL:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-147>

48. Шкробот М. В., Салоїд С. В. Організаційне проектування: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М. В. Шкробот, С. В. Салоїд. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с. URL: <https://www.example.com>

49. Тютюнник М. Г. Науково-технічний прогрес – основа економічного зростання аграрного виробництва / М. Г. Тютюнник // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2011. Вип. 2. Т. 1. С. 301-307.

50. Россоха Володимир Васильович. Інноваційно-технологічне забезпечення розвитку сільського господарства : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 176 с.

51. Данкевич Андрій Євгенович. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія / Данкевич А.Є. К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с

52. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 336 с.

53. Інформаційні технології в агробізнесі та аграрній освіті: тези доповідей XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (19–21 квітня 2023 р., Дніпро). Дніпро: ДДАЕУ, 2023. 92 с.

54. Сарнацький О. П., Хромагіна Н. І. Тенденції аграрної політики розвинених країн світу // Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10). С. 52–58.

55. Федорович П. П. Вплив технічного розвитку на ефективність інноваційних процесів / П. П. Федорович. Тернопіль : Тернопільська академія народного господарства, 2001. С. 263-269.

56. Кулиняк І. Я., Прийма Л. Р., Шпак О. Г. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища / І. Я. Кулиняк, Л. Р. Прийма, О. Г. Шпак // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Ужгород : Видавництво УЖНУ «Говерла», 2012. Вип. 3 (37). С. 55–58.

57. BASF. xarvio™ introduces new FIELD MANAGER features for 2020 / BASF. 19 Feb. 2020.URL: https://www.basf.com/dam/jcr:963e5a83-3423-30d8-b5ea-b3ea237359aa/basf/www/global/documents/en/news-and-media/news-releases/2020/02/P128e_xarvio_Field_Manager_introduces_new_features_in_2020.pdf

58. Пилипенко Л. М., Редько М. О. Аналіз переваг та недоліків впровадження ERP-системи на підприємствах / Л. М. Пилипенко, М. О. Редько. Запоріжжя : Приазовський економічний вісник, 2019. № 6(17). С. 172–178.

59. Маркуц В. І., Кизенко О. О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. Вчені записки: зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ, КНЕУ, 2023. Вип. 32. С. 68–78.

60. Міронова, Ю. В., & Бурко, В. В. (2021). Аналіз сучасних ІТ рішень для підвищення ефективності управління проєктами. Вінницький національний технічний університет. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/48021>

61. Ag Leader Technology. (2015). Integra Owners Manual . 2202 South Riverside Drive, Ames, Iowa 50010, USA. URL: <https://www.4qte.com/pdf/AgLeader/Integra-Owners-Manual.pdf?srsId=AfmBOoptvVPD0YTS73ERC6yxyPRDUNIErWWcUrUvkxaSVD5lvcH-CRMp>

62. Рожук А. Л. Оптимізація організаційної структури підприємства / А. Л. Рожук. Вінниця, 2017. Режим доступу: <https://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/14045.pdf>

63. Косарук О. М., Рогова А. О. Роль SMM-менеджера в системі управління сучасним бізнесом // Матеріали ЛІІІ науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 20-22 березня 2024 р.URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/20746>

64. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Маркетинг у соціальних мережах: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2022. 202 с.

65. Балійчук А. Порівняння ефективності впливу технологій переробки сої на біохімічний склад сої та її продуктів / Анастасія Балійчук. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2023. 120 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1455a2a1-964a-436f-9d03-922c22582924/content>

66. Сингента. Каталог цифрових рішень Cropwise 2024 / Сингента. Москва : Сингента, 2024. URL: https://www.syngenta.ru/sites/g/files/kgtney371/files/media/document/2024/02/15/Syngenta_Catalog_Cropwise_2024.pdf
https://www.syngenta.ru/sites/g/files/kgtney371/files/media/document/2024/02/15/Syngenta_Catalog_Cropwise_2024.pdf

67. ТОО «Навістар Азия». OneSoil PRO/ ТОО «Навістар Азия». Кокшетау: ТОО «Навістар Азия», 2012. Режим доступу: <https://navistar-asia.com/onesoil/>

68. Горб О. О., Чайка Т. О., Яснолоб І. О. Використання сидеральних культур як відновлюваного джерела енергії в органічному землеробстві / О. О. Горб, Т. О. Чайка, І. О. Яснолоб // Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2017. № 4 (87). С. 38–43.

69. Петрович Й. М., Савоніна Н. С. Інноваційне наповнення організації виробничої діяльності промислових підприємств / Й. М. Петрович, Н. С. Савоніна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897(2). С. 39–48.

70. Гура О. Л. Програмне забезпечення процесу управління інвестиційним проектом підприємства / О. Л. Гура // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія «Економічні науки». 2015. № 1 (78). С. 111–120.

71. Забродська Л.М. Інноваційні пріоритети науково-технологічного розвитку: міжнародний та регіональний аспекти // Theory and methods of educational management. 2015. № 2(16). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_18/%D0%97%D0%B0%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1

%8F%20%D0%9B%D0%9C-%D0%B2%20%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%BD
%D0%B0%D0%BB.pdf

72. Сєрова І. А., Шаповалова В. О. Статистика науково-технічного потенціалу підприємства. Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.050110 "Прикладна статистика" денної форми навчання / І. А. Сєрова, В. О. Шаповалова. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 100 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий баланс на 31.12.2024Актив

Форма № 1- м Код за ДКУД

1801006

<u>Актив</u>	<u>Код рядка</u>	<u>На початок звітнього року</u>	<u>На кінець звітнього періоду</u>
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>I. Необоротні активи</u>			
<u>Нематеріальні активи</u>	<u>1000</u>		
<u>первісна вартість</u>	<u>1001</u>		
<u>накопичена амортизація</u>	<u>1002</u>	<u>()</u>	<u>()</u>
<u>Незавершені капітальні інвестиції</u>	<u>1005</u>	<u>14971.7</u>	<u>942.0</u>
<u>Основні засоби:</u>	<u>1010</u>	<u>28978.2</u>	<u>40050.9</u>
<u>первісна вартість</u>	<u>1011</u>	<u>34613.3</u>	<u>48514.5</u>
<u>знос</u>	<u>1012</u>	<u>(5635.1)</u>	<u>(8463.6)</u>
<u>Довгострокові біологічні активи</u>	<u>1020</u>		
<u>Довгострокові фінансові інвестиції</u>	<u>1030</u>		
<u>Інші необоротні активи</u>	<u>1090</u>		
<u>Усього за розділом I</u>	<u>1095</u>	<u>43949.9</u>	<u>40992.9</u>
<u>II. Оборотні активи</u>			
<u>Запаси:</u>	<u>1100</u>	<u>10286.9</u>	<u>19362.2</u>
<u>у тому числі готова продукція</u>	<u>1103</u>	<u>7558.2</u>	<u>13508.0</u>
<u>Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги</u>	<u>1125</u>	<u>313.9</u>	<u>3488.8</u>
<u>Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом</u>	<u>1135</u>	<u>54.3</u>	<u>26.0</u>

<u>у тому числі з податку на прибуток</u>	<u>1136</u>		
<u>Інша поточна дебіторська заборгованість</u>	<u>1155</u>	<u>1046.3</u>	<u>5283.8</u>
<u>Поточні фінансові інвестиції</u>	<u>1160</u>		
<u>Гроші та їх еквіваленти</u>	<u>1165</u>	<u>447.6</u>	<u>187.3</u>
<u>Витрати майбутніх періодів</u>	<u>1170</u>		
<u>Інші оборотні активи</u>	<u>1190</u>	<u>1833.3</u>	<u>1586.9</u>
<u>Усього за розділом II</u>	<u>1195</u>	<u>13982.3</u>	<u>29935.0</u>
<u>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</u>	<u>1200</u>		
<u>Баланс</u>	<u>1300</u>	<u>57932.2</u>	<u>70927.9</u>

*Джерело: архів СФГ «Ігоря Валька».

Фінансовий баланс на 31.12.2024Пасив

<u>Пасив</u>	<u>Код рядк а</u>	<u>На початок звітнього року</u>	<u>На кінець звітнього періоду</u>
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>I. Власний капітал</u>			
<u>Зареєстрований (пайовий) капітал</u>	<u>1400</u>	<u>10.0</u>	<u>10.0</u>
<u>Додатковий капітал</u>	<u>1410</u>		
<u>Резервний капітал</u>	<u>1415</u>	<u>15000.0</u>	<u>15000.0</u>
<u>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</u>	<u>1420</u>	<u>24548.2</u>	<u>40188.8</u>
<u>Неоплачений капітал</u>	<u>1425</u>	<u>()</u>	<u>()</u>
<u>Усього за розділом I</u>	<u>1495</u>	<u>39558.2</u>	<u>55198.8</u>
<u>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</u>	<u>1595</u>	<u>16287.5</u>	<u>6923.8</u>
<u>III. Поточні зобов'язання</u>			
<u>Короткострокові кредити банків</u>	<u>1600</u>	<u>1819.6</u>	<u>7750.0</u>
<u>Поточна кредиторська заборгованість за:</u>			
<u>довгостроковими зобов'язаннями</u>	<u>1610</u>		
<u>товари, роботи, послуги</u>	<u>1615</u>	<u>114.7</u>	<u>810.2</u>
<u>розрахунками з бюджетом</u>	<u>1620</u>	<u>48.7</u>	<u>245.1</u>
<u>у тому числі з податку на прибуток</u>	<u>1621</u>		
<u>розрахунками зі страхування</u>	<u>1625</u>		

<u>розрахунками з оплати праці</u>	<u>1630</u>		
<u>Доходи майбутніх періодів</u>	<u>1665</u>		
<u>Інші поточні зобов'язання</u>	<u>1690</u>	<u>103.5</u>	
<u>Усього за розділом III</u>	<u>1695</u>	<u>2086.5</u>	<u>8805.3</u>
<u>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</u>	<u>1700</u>		
<u>Баланс</u>	<u>1900</u>	<u>57932.2</u>	<u>70927.9</u>

* Джерело: архів СФГ «Ігоря Валька».

Штатний розпис підприємства з 28.02.2025

	ПІБ	Посада	Оклад	К-сть ставок	Аванс	Дата прийняття
	Адміністрація		0,00	0,00000	0,00	
	Валько І.М.	Голова	15 600,00	1,00000	8 580,00	25.03.2004
	Тихоступ Б.С.	Головний бухгалтер	10 600,00	1,00000	5 830,00	04.10.2018
	Мазур В.І.	Економіст	9 600,00	1,00000	5 280,00	22.08.2019
	Валько П.М.	Заступник голови	12 000,00	1,00000	6 600,00	09.08.2023
	Виробництво		0,00	0,00000	0,00	
	Валько Л.І.	Менеджер	9 600,00	1,00000	5 280,00	01.03.2009
	Валько А.М.	Механік	9 600,00	1,00000	5 280,00	11.08.2016
	Струс В.С.	Водій автотранспортних засобів	8 600,00	1,00000	4 730,00	14.03.2023
	Валько В.І.	Інженер	9 100,00	1,00000	5 005,00	02.11.2017
	Москаль М.М.	Робітник фермерського господарства	9 100,00	1,00000	5 005,00	03.03.2021
	Борецький І.В.	Менеджер	9 100,00	1,00000	5 005,00	15.03.2023
	Ватуляк С.М.	Тракторист	8 600,00	1,00000	4 730,00	04.04.2019
	Макушак І.Ф.	Тракторист	8 600,00	1,00000	4 730,00	10.04.2019
	Стефусь С.В.	Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва	8 600,00	1,00000	4 730,00	04.03.2022
	Костів І.С.	Робітник фермерського господарства	7 100,00	1,00000	3 905,00	01.06.2023

*Джерело: архів СФГ «Ігоря Валька».

Центральний офіс СФГ “Ігора Валька”. Права частина приміщення - офіс. Ліва частина – майстерня.



*Джерело: фото зроблено автором під час перебування на виробничій практиці.

Сушка на господарстві Ігора Мирославовича Валька



*Джерело: фото зроблено автором під час перебування на виробничій практиці.

Майстерня господарства з фасадної частини



*Джерело: фото зроблено автором під час перебування на виробничій практиці.

Звіт переліку основних засобів станом на 01.01.2025

Назва ОЗ	Інвентарний номер	Код	Дата додавання	Дата ліквідації	Ідентифікатор	Первісна вартість	Знос	Залишкова вартість	Ліквідаційна вартість
Компютер	1	1	31.12.2022		14283445	7906,490	7906,4900	0,0000	0,0000
Сівалка СЗ-5	2	2	31.12.2022		14284235	216666,670	216666,6700	0,0000	0,0000
Майновий комплекс ТІК	3	3	31.12.2022		14284344	2224216,780	317944,3500	1906272,4300	0,0000
Нежитлова будівля МАЙСТЕРНЯ	4	4	31.12.2022		14284417	1938882,250	188139,4800	1750742,7700	0,0000
Кран-Балка	4а	5	31.12.2022		14284476	28000,000	10001,6400	17998,3600	0,0000
Дискова борона	5	6	31.12.2022		14284535	46260,000	44760,8000	1499,2000	0,0000

КОТОК КЗП-6П	7	8	31.12 .2022		1428465 3	88 333,330 0	88 333,33 00	0,0000	0,0000
Прінтер	8	9	31.12 .2022		1428471 4	3 900,000 0	3 900,00 00	0,0000	0,0000
Трактор колісний MT3-80	9	1 0	31.12 .2022		1428477 3	48 000,000 0	48 000,00 00	0,0000	0,0000
Навантажувач JCB 535T9AG	10	1 1	31.12 .2022		1428483 2	451 666,670 0	321 488,01 00	130 178,660 0	0,0000
Прес-підбирач Welger AP 45	13	1 3	31.12 .2022		1428495 0	56 207,150 0	56 207,15 00	0,0000	0,0000
Розкидач мінеральних добрив AMAZON E ZA-VM	14	1 4	31.12 .2022		1428500 9	39 291,130 0	39 291,13 00	0,0000	0,0000
Сівалка John Deere M750	15	1 5	31.12 .2022		1428506 8	63 233,330 0	63 233,33 00	0,0000	0,0000
Жатка кукурудзяна Olimac Drago	17	1 6	31.12 .2022		1428512 7	112 916,670 0	100 465,54 00	12 451,130 0	0,0000

Жатка кукурудзя на Olimac Drago	18	1 7	31.12 .2022		1428518 8	112 916,670 0	100 465,54 00	12 451,130 0	0,0000
Ноутбук HP Pavilion Laptor	20	1 8	31.12 .2022		1428525 9	17 499,170 0	9 041,70 00	8 457,470 0	0,0000
Компресор EVO	21	1 9	31.12 .2022		1428531 8	13 632,200 0	13 632,20 00	0,0000	0,0000
Розкидач мінеральн их добрив John Deere DN224	22	2 0	31.12 .2022		1428537 7	121 851,250 0	66 579,53 00	55 271,720 0	0,0000
Обприску вач причіпний John Deere M732	24	2 1	31.12 .2022		1428543 6	1 169 685,820 0	344 849,13 00	824 836,690 0	0,0000
Глибокоро зпущувач ARTIGLI O 300/7	25	2 2	31.12 .2022		1428549 5	319 952,660 0	160 747,32 00	159 205,340 0	0,0000
Нежитлов а будівля , комплекс (вул	26	2 3	31.12 .2022		1428555 4	88 256,670 0	0,0000	88 256,670 0	0,0000

Лопушанського,3а)									
Нежитлов а будівля, Комплекс (вул.Вербова,27)	27	2 4	31.12 .2022		1428561 8	24 493,330 0	0,0000	24 493,330 0	0,0000
Нежитлов а будівля, Комплекс (вул.Вербова, 25а)	28	2 5	31.12 .2022		1428567 7	435 442,720 0	53 343,74 00	382 098,980 0	0,0000
Резервуар- бочка	29	2 6	31.12 .2022		1428573 6	10 000,000 0	3 730,52 00	6 269,480 0	0,0000
Сівалка Horsch Pronto 6 DC	30	2 7	31.12 .2022		1428579 5	2 932 859,570 0	697 977,93 00	2 234 881,640 0	0,0000
Автонавантажувач JCB 560-80 WM	31	2 8	31.12 .2022		1428585 4	1 029 543,340 0	263 523,24 00	766 020,100 0	0,0000
Викорчовувач "Крокодил"	32	2 9	31.12 .2022		1428591 3	44 916,660 0	26 422,56 00	18 494,100 0	0,0000

Сівалка суцільного посіву John Deere	33	3 0	31.12 .2022		1428597 2	787 589,960 0	267 579,87 00	520 010,090 0	45 000,00 00
Борона зубова McFarlane	34	3 1	31.12 .2022		1428603 1	406 695,340 0	163 199,12 00	243 496,220 0	45 000,00 00
Піскостру йний апарат BIZON АПА-150	36	3 3	31.12 .2022		1428614 9	27 500,000 0	20 258,34 00	7 241,660 0	2 000,00 00
Комбайн зернозбир альний John Deere 9880 STS	37	3 4	31.12 .2022		1428620 8	2 950 864,680 0	538 123,14 00	2 412 741,540 0	150 000,00 00
Компресор ALRCAT	38	3 5	31.12 .2022		1428626 7	37 080,400 0	26 496,79 00	10 583,610 0	3 000,00 00
Сівалка суцільного посіву John Deere 1890	39	3 6	31.12 .2022		1428632 6	230 000,000 0	156 153,83 00	73 846,170 0	20 000,00 00
Сівалка john Deere 1890+Бунк ер John Deere 1910	40	3 7	31.12 .2022		1428638 5	357 163,340 0	167 571,56 00	189 591,780 0	40 000,00 00

Вага автомобіля ТВА-60-20 -18В	41	3 8	31.12 .2022		1428644 4	361 666,670 0	77 663,58 00	284 003,090 0	30 000,00 00
Смартфон Apple iPhone 13	43	4 0	31.12 .2022		1428656 4	28 332,500 0	10 046,21 00	18 286,290 0	1 000,00 00
Вантажний автомобіль Volkswagen Amarok	44	4 1	31.12 .2022		1428662 3	893 891,670 0	158 902,63 00	734 989,040 0	80 000,00 00
Компютер	45	4 2	31.12 .2022		1428668 2	36 992,500 0	9 693,58 00	27 298,920 0	3 000,00 00

*Джерело: отримав дані особисто від бухгалтера СФГ “Ігора Валька”

Майстерня господарства Ігора Мирославовича Валька зсередини

*Джерело: фото зроблено автором під час перебування на виробничій практиці.

Керівник господарства Ігор Мирославович Валько



*Джерело: Режим доступу:

https://photos.google.com/share/AF1QipMh9XPBojip_eae-VFxoYR-YcywfQxB6M-PtVwow2Ry9iE5dXeeu92ccvpU-8hDMYQ?key=RjJjZTh3dFV0SkhfeDZxZ25wU0pyNEVjSkpBV0RR

На фото зображений момент інтерв'ю журналіста з керівником господарства Ігорем Мирославовичем Вальком та головним агрономом Гриником Ігорем Ярославовичем



*Джерело: Режим доступу:

https://photos.google.com/share/AF1QipMh9XPBojip_eae-VFxoYR-YcywfQxB6MPtVwow2Ry9iE5dXeeu92ccvpU-8hDMYQ?key=RjJjZTh3dFV0SkhfeDZxZ25wU0pyNEVjSkpBV0RR