

УДК 331.1:631.11:338.43

Ю. А. Курило,
аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9339-8106>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.15.80

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА РІВНЯХ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Yu. Kurylo,
PhD student, Higher Educational Institution "Podillia State University"

IMPROVEMENT OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF SITUATIONAL MANAGEMENT
STRATEGY AT AGRICULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT LEVELS

Мета. Мета статті полягає в узагальненні та удосконаленні теоретико-методичних і практичних підходів до формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства.

Методика дослідження. При написанні статті було використано сукупність загальнонаукових та специфічних методів економічних досліджень: абстрактно-логічний метод (при обґрунтуванні проблематики процесів формування аграрних підприємств, виявленні проблемних ситуацій в їх управлінні та розвитку, визначенні елементів системи ситуаційного менеджменту); економіко-статистичні методи (при оцінці сучасного стану аграрного сектору економіки, результатів діяльності сільськогосподарських підприємств України); методи порівняння та наукового синтезу (при обґрунтуванні та систематизації напрямів розвитку ситуаційного менеджменту, обґрунтуванні процедур і дій з формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства); методи табличного відображення одержаних результатів досліджень.

Результати дослідження. У результаті проведених досліджень визначено, що ситуаційний підхід, на відміну від управління за обставинами, націлений на підтримку системи, пошук такого рішення в ситуації, яке б зберігало і вдосконалювало систему організації, одночасно з рішенням ситуаційних завдань. З цих позицій визначено категорію "ситуаційний менеджмент" як організацію діяльності, в основі якої — мистецтво керівника зрозуміти ситуацію, що склалася в організації під дією внутрішніх та зовнішніх факторів (ситуаційних змінних), розкрити їх характеристики і вибрати відповідний тип управління, започаткований на універсальних, класичних принципах. Дослідження показали, що зміст ситуаційного менеджменту у стратегічному аспекті полягає у формуванні стратегії як сукупності дій, спрямованих на передбачення та коректування комплексу внутрішніх ситуацій відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. Реалізація набору процедур та дій на різних рівнях управління забезпечує отримання синергетичного ефекту як загального наслідку від консолідації зусиль, ресурсів, персоналу на вирішенні ситуацій різних типів (стандартних, нестандартних, кризових), що обумовлює значні зміни основних бізнес-процесів підприємства. Узагальнення результатів досліджень практики роботи українських аграрних підприємств різних видів діяльності та різних організаційних форм дозволило виявити проблемні зони (галузі), в яких і накопичується чисельна кількість проблемних ситуацій, серед яких зони: організація та розвиток бізнесу; організаційна структура управління; збутова політика; управління фінансами та інвесторами; інформаційне забезпечення бізнесу. Причиною неадекватних управлінських дій в аграрному секторі у критичні періоди (трансформаційний чи кризовий) є також недостатня чисельність представників-аграріїв у законодавчому органі країни. До управління аграрним сектором у структурі парламенту не залучені аграрники-представники суб'єктів господарювання, які можуть якнайповніше та найефективніше вплинути на процес розвитку аграрних підприємств. Такий стан справ можна відкоригувати шляхом залучення до державного аграрного апарату управління автономного органу з впливовими повноваженнями — громадські об'єднання аграріїв.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в окресленні напрямів удосконалення формування та реалізації стратегії ситуативного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Виявлені в результаті проведених досліджень тенденції, пріоритети і ціннісні орієнтири є визначальними для подальшого вирішення практичного завдання реалізації процедур і дій з формування та реалізації стратегії ситуативного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства.

Goal. The purpose of the article is to summarize and improve theoretical and methodological and practical approaches to the formation and implementation of strategy of situational management at the levels of management of agricultural enterprise.

Research methodology: The writing of the article used a set of general scientific and specific methods of economic research, in particular, methods of theoretical generalizations: analysis, abstract-logical method (in substantiating the problems of processes of formation of agricultural enterprises, identification of problem situations in their management and development, determination of elements of situational management); economic and statistical methods (in the assessment of the current state of the agrarian sector of the economy, the results of the activity of agricultural enterprises of Ukraine); methods of comparison and scientific synthesis (in substantiation and systematization of directions of development of situational management, procedures and actions on the formation and implementation of strategy of situational management at the levels of management of agricultural enterprise); methods of tabular display of the obtained research results.

Results of the research. As a result of the conducted researches, it was stated that the situation approach, unlike management, is aimed at supporting the system, finding such a solution in a situation that would retain and improve the system of organization, at the same time as the solution of situational tasks. From these positions is proposed category "situational management" as an organization of activity, which is based on the art of the leader to understand the situation in the organization under the influence of internal and external factors (situational variables), to reveal their characteristics and to choose the appropriate type of management, started on universal, universal, classical principles; The model of situational management has been developed. Studies have shown that the content of situational management in the strategic aspect is to form a strategy as a set of actions aimed at predicting and adjusting a complex of internal situations in accordance with the overall strategy of enterprise development. The implementation of a set of procedures and actions at different levels of management provides a synergistic effect as a general consequence from consolidation of efforts, resources, staff on solving situations of different types (standard, non-standard, crisis), which causes significant changes in the main business processes of the enterprise. Summarizing the results of research of the practice of work of Ukrainian agricultural enterprises of different activities and different organizational forms allowed to identify problem areas (industries), which accumulates numerous problem situations, including zones: organization and development of business; organizational management structure; sales policy; finance and investors management; business information. The reason for the inadequate management actions in the agricultural sector during critical periods (transformation or crisis) is also the insufficient number of agrarian representatives in the country's legislative body. The management of the agricultural sector in the structure of parliament does not involve agricultural representatives of economic entities, which can fully and effectively influence the process of development of agricultural enterprises. In our opinion, such a state of affairs can be adjusted by involving an autonomous body with influential powers in the state agrarian apparatus — public associations of agrarians.

The scientific novelty of the results of the study is to define the directions of improving the formation and implementation of strategy of situational management at the levels of management of agricultural enterprise.

The practical significance of the results of the study. The tendencies, priorities and value orientations identified as a result of the research are determined to further solve the problem of implementing procedures and actions on the formation and implementation of strategy of situational management at the levels of management of agricultural enterprise.

Ключові слова: стратегія, підприємство, ситуативний менеджмент, система, управління, ситуація, управлінські рішення.

Key words: strategy, enterprise, situational management, system, management, situation, management decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Характерною особливістю функціонування аграрних підприємств є постійне перебування їх у сфері складних та різноспрямова-

них ситуацій, обумовлених впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх чинників. Прийняття управлінських рішень із урахуванням ситуативного поля діяльності на підставі

досвіду та інтуїції керівників агроформувань не завжди дає позитивні результати. За цих умов особливо гостро постає проблема прийняття рішень щодо управління бізнес-процесами підприємств із урахуванням ситуаційного характеру їх виробничо-господарської діяльності, на основі пошуку і використання методів ефективного вирішення ситуацій. Узагальнення та оцінка тенденцій їх розвитку, а також обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад удосконалення формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства є вкрай важливою проблемою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні і наукові положення ситуаційного управління та його застосування в контексті забезпечення розвитку аграрних підприємств, а також продовольчої безпеки країни закладені в роботах таких вчених, як Башлай С.В., Задорожна Л.М., Кривохижа Є.М., Муляр Т.С., Перерва І.М., Фединець Н.І., Федулова Л.І., Фролова Г.І., Фурман Д.Г., Хміль Ф.І., Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А. та інших.

Однак проведені названими вченими дослідження охоплюють лише окремі аспекти ситуаційного управління, не розглядають його комплексно як процес із двосторонніми зв'язками. Практично частково охоплена проблематика ідентифікації та параметризації ситуацій в діяльності аграрних підприємств, розробки інструментарію їх оцінювання. Відсутні теоретичні розробки і практичні рекомендації з питань формування систем управління аграрними підприємствами як сукупності ситуаційних дій у стратегічному та оперативному періодах, недостатньо дослідженими є питання формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства. Все вищезазначене й обумовило актуальність дослідження, вибір його теми, формулювання мети та завдань.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Враховуючи актуальність і потребу у подальшому розкритті теоретичних і практичних положень даної проблематики, можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в узагальненні та удосконаленні теоретико-методичних і практичних підходів до формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний менеджмент базується на досить широкому спектрі учень та підходів до управління. Питання використання оптимального підходу до управління діяльністю підприємства, який дасть можливість підприємству втримати конкурентні позиції на ринку, успішно розвиватися в сучасних ринкових умовах, швидко реагувати на сприятливі фактори зовнішнього середовища та водночас захищатися від несприятливих факторів, є значущим та заслуговує додаткових досліджень. В умовах сьогоднішнього ринку характеризується широким номенклатурним рядом високоякісної продукції, яка пропонується як вітчизняними, так і закордонними підприємствами, що зумовлює необхідність для підприємств розвиватися швидшими темпами, щоб випереджати конкурентів. Цього можна досягти шляхом застосування сучасних підходів та концепцій до управління [1].

На нашу думку, найбільш дієвим підходом в контексті розв'язання проблеми ефективного управління діяльністю аграрних підприємств є ситуаційний підхід.

Науковці в галузі менеджменту в основу цього підходу ставлять ситуацію як конкретний набір обставин, які впливають на організацію в даний конкретний час. Їх головний висновок: не існує уніфікованого ефективного способу управління в усіх ситуаціях. Ефективне досягнення цілей організації забезпечується пов'язуванням конкретних прийомів та концепцій із виникаючими ситуаціями. В свою чергу існують думки, що ситуаційному підходу притаманні такі недоліки як неможливість визначити усі змінні, тобто із розгляду можуть випасти деякі фактори, які значно, в даному випадку, впливають на ефективність організації [2].

Основним завданням ситуаційного менеджменту в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства є перенесення коригувальних дій у напрямі розвитку підприємства та розподілу ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Крім того, практичне значення ситуаційного менеджменту полягає в тому, що він: запобігає появі проблемних ситуацій; сигналізує про можливість появи небажаних проблемних ситуацій; виявляє проблеми в діяльності підприємства; визначає ступінь загрози проблем, що з'явилися; виділяє пріоритетність проблем; виступає засобом виживання у важкий період; сприяє мобілізації,

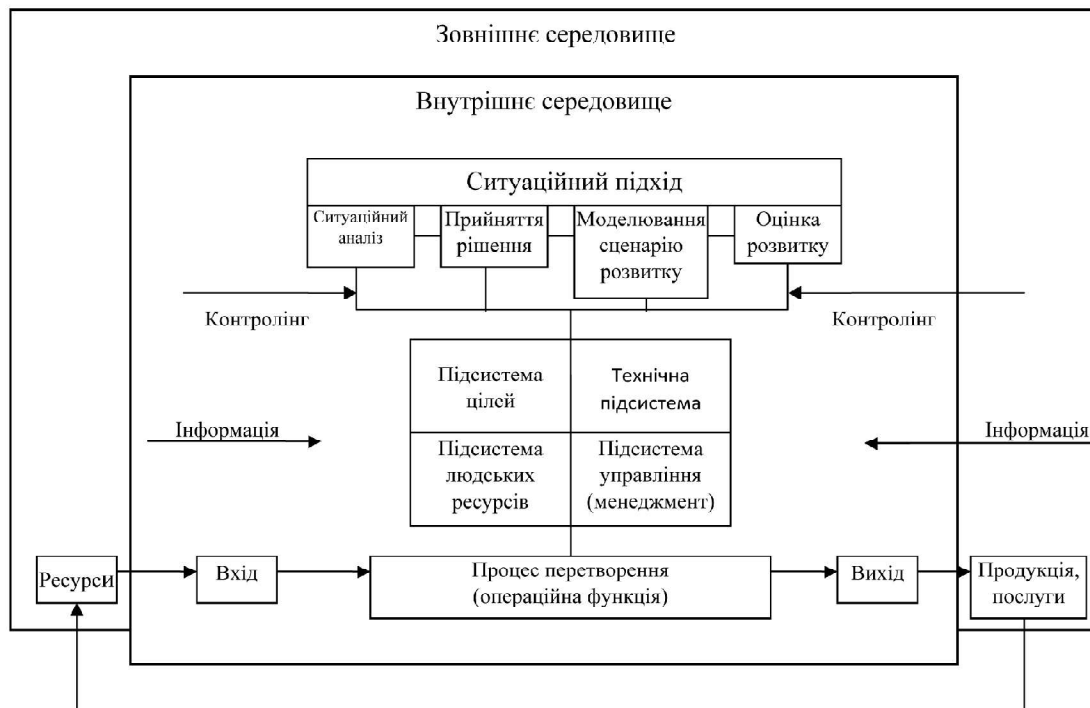


Рис. 1. Модель ситуаційного менеджменту

Джерело: [2].

раціональному розподілу і використанню ресурсів; знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства; координує діяльність підприємства загалом; допомагає подолати невизначеність ринкового середовища; сприяє переходу на нову сходинку циклічного розвитку підприємства.

Ситуаційний підхід, на відміну від управління за обставинами, націлений на підтримку системи, пошук такого рішення в ситуації, яке б зберігало і вдосконалювало систему організації, одночасно з рішенням ситуаційних завдань. З цих позицій запропоновано категорію "ситуаційний менеджмент" як організацію діяльності, в основі якої — мистецтво керівника зрозуміти ситуацію, що склалася в організації під дією внутрішніх та зовнішніх факторів (ситуаційних змінних), розкрити їх характеристики і обрати відповідний тип управління, започаткований на універсальних, класичних принципах; розроблена модель ситуаційного менеджменту [3] (рис. 1).

Таким чином, поєднуючи всі види управління, ситуаційний менеджмент вносить гнучкість і динамізм, рух-

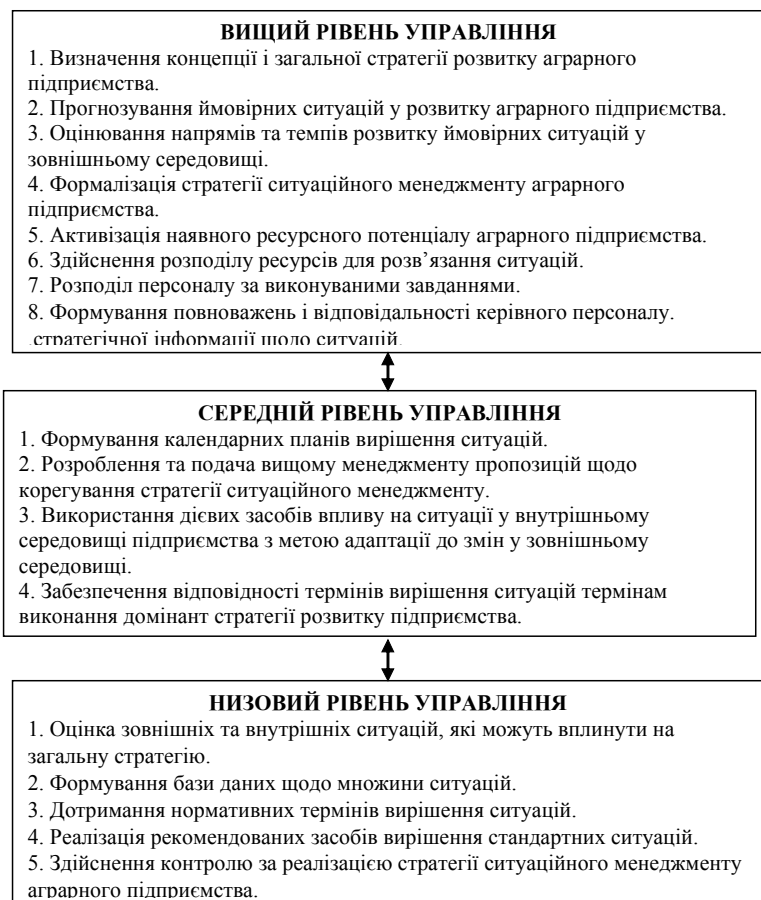


Рис. 2. Процедури і дії з формування та реалізації стратегії ситуаційного менеджменту на рівнях управління аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [5].

ливість в усі елементи системи управління підприємством, змушуючи її удосконалюватися і розвиватися [4].

Зміст ситуаційного менеджменту у стратегічному аспекті полягає у формуванні стратегії як сукупності дій, спрямованих на передбачення та корегування комплексу внутрішніх ситуацій відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. Реалізація набору процедур та дій на різних рівнях управління забезпечує отримання синергетичного ефекту як загального наслідку від консолідації зусиль, ресурсів, персоналу на вирішенні ситуацій різних типів (стандартних, нестандартних, кризових), що обумовлює значні зміни основних бізнес-процесів підприємства [5] (рис. 2).

Як складова управління, ситуаційний менеджмент є системою елементів, які збігаються за змістом з елементами системи управління підприємства загалом.

До їх складу входять:

1) цільова підсистема — сукупність стратегічних, тактичних і оперативних цілей функціонування підприємства, досягнення яких забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції;

2) функціональна підсистема — розробка, організація і здійснення управлінського процесу; підсистема реалізується на базі основних функцій управління, а саме аналізу, прогнозування і планування, мотивації й організації, обліку і контролю, регулювання і координації, керівництва;

3) забезпечувальна підсистема — склад, якість і організація забезпечення системи управління всіма необхідними ресурсами для її нормального функціонування;

4) середовище — фактор макро- і мікросередовища підприємства, що впливає на зміст і якість управлінського рішення;

5) сукупність вимог до якості керівництва, системи прийняття управлінських рішень та організації процесу управління персоналом для досягнення цілей і завдань системи;

6) зворотний зв'язок — інформація, яка надходить від виконавців і споживачів до джерела прийняття рішень [4].

На жаль, довоєнні успіхи сільського господарства України (особливо його корпоративного сегмента) у вигляді технічного прогресу, зростання продуктивності праці, масштабів виробництва й експорту супроводжувалися значними соціальними й екологічними втратами всередині країни. Як свідчать дослідження, в Україні темпи зростання виробництва про-

дукції сільського господарства з розрахунку на одну особу становив 17,9 % та виявився вищим, ніж по Хмельницькій області (14,0%). Темп зростання виробництва продукції рослинництва в Україні з розрахунку на одну особу (27,1%) більше, ніж по Хмельницькій області (18,2%). Темп зростання виробництва продукції тваринництва з розрахунку на одну особу в Україні становив 2,2%, а в Хмельницькій області навпаки відбулося зниження на 4,0% [6].

Як показали наші дослідження, найвищий темп зростання виробництва сільськогосподарської продукції спостерігався у 2022 році в Україні і в господарствах усіх категорій (16,4%), і в підприємствах (27,8%), і в господарствах населення (5,6%). У Хмельницькій області спостерігається аналогічна тенденція в господарствах усіх категорій (13,6%) і в підприємствах (27,8%). В господарствах населення найвищий темп росту виробництва продукції сільського господарства спостерігався в 2018 році (8,1%) [6].

Аналогічно найвищий темп зростання виробництва продукції рослинництва спостерігався у 2022 році в Україні і в господарствах усіх категорій (22,6%), і в підприємствах (27,8%), і в господарствах населення (11,4%). У Хмельницькій області спостерігається аналогічна тенденція в господарствах усіх категорій (16,5%) і в підприємствах (21,9%). В господарствах населення найвищий темп росту виробництва продукції рослинництва спостерігався в 2018 році (6,6%). Протилежна ситуація спостерігається в розрізі продукції тваринництва. Якщо в господарствах всіх категорій, підприємствах і господарствах населення України у 2022 році відбувся спад виробництва відповідно на 4,6; 2,0 і 7,6%, то в господарствах всіх категорій і господарствах населення Хмельницькій області відбулося незначне зростання відповідно на 0,6 і 2,5% [7].

Агресія Росії виявила додаткові негативні наслідки агрохолдингової моделі українського сільського господарства. Війна надзвичайно ускладнила функціонування великотоварного сільськогосподарського виробництва через розрив логістичних ланцюгів, екологічні катастрофи на корпоративних тваринницьких комплексах, блокування ринків збуту тощо. В умовах воєнних дій першочерговим завданням українського аграрного сектора стало надійне забезпечення населення сільськогосподарською продукцією та продовольством — і тут фермери й особисті селянські господарства продемонстрували свою ключову роль у збереженні та розвитку

Таблиця 1. Результати діяльності сільськогосподарських підприємств України у 2018–2022 рр.

Показники	2015 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхи- лення 2022 р. від 2018 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	101996,1	93553,6	82041,2	238497,5	86774,7	-15221,4	85,1
Підприємства, які одержали прибуток до оподаткування							
у % до загальної кількості	89,0	83,5	83,2	89,0	79,1	-9,9	×
фінансовий результат, млн грн	127609,0	115852,7	108113,9	246625,9	124031,8	-3577,2	97,2
Підприємства, які одержали збиток до оподаткування							
у % до загальної кількості	11,0	16,5	16,8	11,0	20,9	9,9	×
фінансовий результат, млн грн	25612,9	22299,1	26072,8	8128,4	37257,2	11644,3	145,5
Чистий прибуток (збиток), млн грн	101912,2	92892,9	81509,3	237639,8	85901,2	-16011,0	84,3
Підприємства, які одержали чистий прибуток							
у % до загальної кількості	88,9	83,5	83,1	89,0	79,0	-9,9	×
фінансовий результат, млн грн	127525,5	115197,6	107592,8	245770,0	123163,1	-4362,4	96,6
Підприємства, які одержали чистий збиток							
у % до загальної кількості	11,1	16,5	16,9	11,0	21,0	9,9	×
фінансовий результат, млн грн	25613,3	22304,7	26083,5	8130,4	37261,9	11648,6	145,5
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	30,4	16,6	14,0	37,8	14,1	-16,3	
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	43,0	19,8	19,2	41,9	21,0	-22,0	×
Кількість найманих працівників, тис. осіб	500,9	472,1	449,8	446,8	*	×	×

* відсутні статистичні дані.

Джерело: розраховано автором за даними [10, с. 138].

локальних ринків і ланцюгів постачань продовольства [8].

Наразі перед українським сільським господарством стоїть вибір між двома можливими сценаріями подальшого розвитку. За першого з них — у межах повоєнної відбудови Україна відновлює довоєнну структуру сільського господарства і продовжує політику щодо аграрного сектора з подальшою надмірною підтримкою агрохолдингів. Однак такий сценарій був би однозначно несприятливим для держави й суспільства. Другий сценарій передбачає зміну аграрної політики на сталу та побудовану на забезпеченні рівних прав на розвиток для всіх груп суб'єктів, які беруть участь у сільськогосподарському виробництві, включно з прозорим і справедливим доступом до сільськогосподарських та інших земель, виробничих ресурсів, вільним доступом до збуту й конкуренцією на справедливій основі. Наслідком застосування цих

підходів стане зміна аграрної структури, що дозволить сімейним фермам використовувати свій виробничий потенціал для створення суспільних благ і місцевого розвитку, а також сприятиме забезпеченню адаптації аграрної структури України до ЄС. Такий сценарій відродження сільського господарства й сільських територій в Україні потребує побудови нової інституційної системи підтримки внутрішньої продовольчої безпеки, реалізацію євроорієнтованої аграрної політики, відповідального стратегічного планування й моніторингу ситуації в галузі та збирання відповідних даних [8].

Важливою економічною складовою організаційно-економічних умов розвитку сільськогосподарських підприємств є можливість отримання інвестицій. Фінансові ресурси необхідні підприємству для фінансування операційної та майбутньої діяльності, у т. ч. і проектів диверсифікації. Створення спільних підприємств та

Таблиця 2. Характеристика проблемних ситуацій у роботі українських аграрних підприємств

Функціональні зони (галузі) управління бізнесом	Характеристика проблемних ситуацій
1. Організація та розвиток аграрного бізнесу	1.1 Робочий період не збігається з періодом виробництва, що викликає сезонність виробництва, яка призводить до нерівномірного використання робочої сили і засобів виробництва, нерівномірного надходження продукції і доходів протягом року. 1.2 Сільськогосподарське виробництво здійснюється в різних Ґрунтово-кліматичних умовах, що безпосередньо позначається на результатах господарської діяльності підприємств і рівні їх економічного розвитку. 1.3 Доступність території аграрних підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам викликає необхідність докладання додаткових зусиль для організації збереження власного та орендованого майна, вирощеного врожаю. 1.4 Високий ступінь мінливості ситуації в економіці не дозволяє давати конкретні прогнози про майбутнє організацій. 1.5 Неспроможність підприємств чітко визначити пріоритетність виконання бізнес-заходів для досягнення та утримання лідируючих позицій. 1.6 Відсутність персоналу з необхідним досвідом та кваліфікацією для здійснення планів розвитку підприємств. 1.7 При прийнятті управлінських рішень тактичні інтереси перевершують стратегічні; відсутня узгодженість рішень, що приймаються на різних рівнях управління.
2. Організаційна структура управління	2.1 Необхідність розвивати в аграрних підприємствах декілька товарних галузей, які істотно відрізняються технологією та організацією виробництва. 2.2 Розосередженість працівників по великій території і складність в зв'язку з цим прийняття оперативних рішень (розпоряджень) відповідно до зміни поточної виробничої ситуації. 2.3 Потреба у залученні сезонної робочої сили в періоди збігу сільськогосподарських робіт викликає труднощі управління нею в складі тимчасових організаційних ланок, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників. 2.4 Необхідність своєчасного виконання важливих технологічних операцій у стислі (оптимальні) агротехнічні строки та існування таких робочих місць, зокрема в молочному скотарстві, що характеризуються розірваністю робочого дня працівників, є передумовами для подовження робочого дня працівників аграрних підприємств. 2.5 Структура управління підприємств не відповідає поточним вимогам ринку, рівню розвитку бізнесу, складності і адекватності завдань, які ними вирішуються. 2.6 Функції управління дублюються, відповідальність за результати виконання робіт чітко не закріплені.
3. Збутова політика	3.1 Існування підвищеного ризику недоодержання готової продукції в очікуваному обсязі через незалежність від виробника обставини — несприятливі природно-кліматичні умови. 3.2 Цінова політика не стимулює попит на продукцію. 3.3 Існуючі канали збуту продукції працюють неефективно.
4. Управління фінансами та інвестиціями	4.1 Залежність від природних умов викликає необхідність створювати на аграрних підприємствах значні страхові резерви насіння, кормів на випадок неврожаю, спричиненого форс-мажорними обставинами — посухою, градобоем, повеннями тощо. 4.2 Великий сезонний розрив між вкладенням оборотного капіталу й отриманням доходів, змушує аграрні підприємства резервувати значні суми коштів для покриття сезонних витрат. 4.3 Постійно спостерігається висока кредиторська та дебіторська заборгованість. 4.4 Фінансові потоки не структуровані за термінами та контрагентами. 4.5 Хронічно не вистачає фінансових ресурсів для розвитку агробізнесу. 4.6 Відсутній ефективний механізм централізованого планування контролю і обліку витрат. 4.7 Висока собівартість продукції знижує її конкурентоспроможність. 4.8 Високі податкові та фінансові ризики ведення бізнесу внаслідок відсутності відповідного рівня регламентації та уніфікації обліку. 4.9 Відсутні відпрацьовані процедури фінансового менеджменту: - керівництво недостатньо володіє сучасними методами фінансового управління; - відсутні експертні методи при обговоренні проблемних фінансових питань та виробленні рішень; - інструментально-нормативна база планування фінансово-господарської діяльності недосконала; - при плануванні переважає витратний механізм ціноутворення. 4.10 Відсутня система управлінського обліку, адекватного потребам управління. 4.11 Відсутня можливість варіантного прогнозування фінансового результату та планування фінансово-економічного результату.
5. Інформаційне забезпечення бізнесу	5.1 Відсутність єдиного інформаційного простору для ефективного управління. 5.2 Автоматизовані деякі підсистеми (бухгалтерський облік, окремі виробничі дільниці, склади). Локальні підсистеми стрімко застарівають і не відповідають новим вимогам управління. 5.3 Відсутня єдина концепція розвитку інформаційної системи.

Джерело: розроблено автором на основі [3, 11].

стратегічних альянсів є однією з найперспективніших форм залучення інвестицій сільськогосподарськими підприємствами. Ця ідея може бути реалізована на основі додаткових внесків до статутного фонду підприємства. При цьому інвестори мають бути фінансово міцними ком-

паніями, а їх права та обов'язки мають бути означені Статутом новоствореного підприємства [9, с. 114].

Результатом зниження інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств України протягом 2015—2022 рр. стало зменшен-

ня чистого прибутку сільськогосподарських підприємств на 16011,0 млн грн, або на 15,7%. (табл. 1). Причиною цього є низький рівень внутрішніх цін на основні види сільськогосподарської продукції, порівняно з світовими. Рівень рентабельності всієї діяльності зменшився на 16,3 в.п., а операційної діяльності на 22,0 в.п.

Узагальнення результатів досліджень практики роботи українських аграрних підприємств різних видів діяльності та різних організаційних форм дозволило виявити проблемні зони (галузі) (табл. 2), в яких і накопичується чисельна кількість проблемних ситуацій, серед яких зони: організація та розвиток бізнесу; організаційна структура управління; збутова політика; управління фінансами та інвесторами; інформаційне забезпечення бізнесу.

Причиною неадекватних управлінських дій в аграрному секторі у критичні періоди (трансформаційний чи кризовий) є також недостатня чисельність представників-аграріїв у законодавчому органі країни. До управління аграрним сектором у структурі парламенту не залучені аграрники-представники суб'єктів господарювання, які можуть якнайповніше та найефективніше вплинути на процес розвитку аграрних підприємств. Такий стан справ можна відкоригувати шляхом залучення до державного аграрного апарату управління автономного органу з впливовими повноваженнями — громадські об'єднання аграріїв [12].

Для забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах військового стану доцільно здійснювати інвестиції в створення великих промислових агровиробництв, спрямованих на вирощування технічних та зернових культур. Ці культури можуть бути подальшими джерелами пального і корму для тваринництва. Оскільки великі тваринницькі та птахівничі комплекси становлять підвищену екологічну небезпеку, їх модернізація шляхом створення підсобних виробництв, які спрямовані на виробництво біогазу для власних потреб, є важливим кроком [13].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, сучасний період економічного розвитку України вимагає від аграрних підприємств кардинального реформування менеджменту на основі усебічного використання досягнень сучасної управлінської науки і практики, формування високої конкурентоспромож-

ності. Впровадження ситуаційного менеджменту в практику аграрних підприємств потребує змін не тільки в системі управління, а й мислення їх керівників. Потребують подальшого розвитку організаційно-методичні підходи до практичної реалізації управлінських рішень з позицій ситуаційного менеджменту, серед яких: організаційна структура управління ризиками, викликаними управлінськими рішеннями ситуацій; алгоритм контролінгу інформаційної системи підприємства; модель бізнес-реінжинірингу підприємства з альтернативними варіантами "сценаріїв майбутнього" його розвитку; концептуальна модель ефективного управління персоналом для запобігання чи усунення конфліктних ситуацій, які в подальшому підсумку будуть сприяти формуванню результативної системи ситуаційного менеджменту як мистецтва керівників розуміти ситуацію, що склалася під дією внутрішніх та зовнішніх факторів (ситуаційних змінних), розкрити їх характеристики і вибрати відповідний тип управління та адекватні управлінські рішення.

Література:

1. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 29.
2. Федулова А.І., Фролова Г.І. Ситуаційний менеджмент: науково-методологічний аспект. К., Науковий світ, 2002. 34 с.
3. Фролова Г.І. Методологічні аспекти ситуаційного підходу в менеджменті. Вісник технологічного університету Поділля. Хмельницький технологічний університет Поділля, 2002. Ч. 2. № 4. С. 199—204.
4. Задорожна А.М. Ситуаційний менеджмент в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор". 2017. Випуск 3 (42). С. 35—38. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://business-navigator.ks.ua/journals/2017/42_2017/07.pdf (дата звернення 23.07.2024). Назва з екрана.
5. Хміль Ф.І., Фединець Н.І. Формування системи програмованого ситуаційного управління. Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Вип. 256: в 10 т. Т. III. Дніпропетровськ: видавництво ДНУ, 2009. С. 696—701.
6. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2023. 387 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/

2023/zb/11/year_22_u.pdf (дата звернення 24.07.2024). Назва з екрана.

7. Сільське господарство Хмельницької області у 2022. Головне управління статистики в Хмельницькій області. 2023. 124 с.

8. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. Національна академія наук України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.nas.gov.ua/EN/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288> (дата звернення 25.07.2023) — Назва з екрана.

9. Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А., Фурман Д.Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи: монографія. Кам.-Под.: ЗВО "ПДУ", 2023. 321 с.

10. Статистичний збірник "Сільське господарство України" за 2022 рік. Державна служба статистики України. 2023. 164 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення 25.07.2024). Назва з екрана.

11. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. 2015. Агросвіт. № 24. С. 7—10.

12. Кифяк В.І. Проблеми інституційного забезпечення розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2013. № 13. С. 35—39 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/9.pdf (дата звернення 25.07.2024). Назва з екрана.

13. Кривохижа Є.М., Башлай С.В., Курило Ю.А. Стратегія забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 55. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2881/2805> (дата звернення 26.07.2024). Назва з екрана.

References:

1. Pererva, I.M. (2021), "Advantages of implementing a process approach to enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 29.

2. Fedulova, L.I. and Frolova, H.I. (2002), *Sytuatsijnyj menedzhment: naukovy-metodolohichnyj aspekt* [Situational management: scientific and methodological aspect], *Naukovyj svit*, Kyiv, Ukraine.

3. Frolova, H.I. (2002), "Methodological aspects of the situational approach in management", *Visnyk tekhnolohichnoho universytetu Podillia. Khmel'nyts'kyj tekhnolohichnyj universytet Podillia*, vol. 2, no. 4, pp. 199—204.

4. Zadorozhna, L.M. (2017), "Situational management in the system of strategic and tactical management of the enterprise activity", *Naukovo-vyrobnychyj zhurnal "Biznes-navihator"*, vol. 3 (42), pp. 35—38, available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2017/42_2017/07.pdf (Accessed 23.07.2024).

5. Khmil', F.I. and Fedynets', N.I. (2009), "Formation of a system of programmed situational control", *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 256, no. III, pp. 696—701.

6. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Statistical Yearbook of Ukraine for 2022", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf (Accessed 24.07.2024).

7. State Statistics Service of Ukraine (2023), *Sil's'ke hospodarstvo Khmel'nyts'koi oblasti u 2022* [Agriculture of the Khmelnytsky region in 2022], *Holovne upravlinnia statystyky v Khmel'nyts'kij oblasti, Khmel'nyts'kyj, Ukraine*.

8. NAS (2022), "Agriculture of Ukraine under martial law: lessons for society and politicians", available at: <https://www.nas.gov.ua/EN/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288> (Accessed 25.07.2023).

9. Chykurkova, A.D. Yasinets'ka, I.A. and Furman, D.H. (2023), *Systema upravlinnia personalom pidpryiemstv: peredumovy formuvannia, suchasni tendentsii rozvytku i perspektyvy* [Enterprise personnel management system: prerequisites for formation, modern development trends and prospects], *ZVO "PDU"*, Kam.-Pod., Ukraine.

10. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Statistical collection "Agriculture of Ukraine" for 2022", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (Accessed 25.07.2024).

11. Mulyar, T. (2015), "Implementation of strategic approach to management of agrarian companies", *Agrosvit*, vol. 24, pp. 7—10.

12. Kyfiak, V.I. (2013), "Problems of institutional support for the development of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 13, pp. 35—39, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/9.pdf (Accessed 25.07.2024).

13. Kryvokhyzha, Ye.M. Bashlaj, S.V. and Kurylo, Yu.A. (2023), "Strategy for ensuring food security of Ukraine in war conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55, available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2881/2805> (Accessed 26.07.2024).

Стаття надійшла до редакції 26.07.2024 р.