

**ВИХОР В. М.**, аспірант

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Досліджені особливості розвитку зовнішнього середовища аграрних підприємств. Охарактеризовані його основні етапи. Обґрунтований методологічний інструментарій стратегічного управління відповідно до кожного етапу розвитку зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** аграрні підприємства, зовнішнє середовище стратегічне управління, інструменти.

Сучасні вітчизняні аграрні підприємства функціонують в умовах складного і динамічного зовнішнього середовища, що змушує їх забезпечувати постійний процес адаптації до зовнішніх впливів з метою підтримки власної довготривалої конкурентоспроможності. При чому, з часу переходу економіки України на ринкові умови господарювання зовнішнє середовище аграрних підприємств постійно ускладнювалося. Це дає підстави виділяти певні етапи його розвитку і ускладнення, що, у свою чергу вплинуло на ускладнення інструментарію стратегічного управління аграрних підприємств (табл. 1).

**Таблиця 1 – Етапи розвитку зовнішнього середовища та інструментарію стратегічного менеджменту аграрних підприємств**

№ з/п	Роки	Зміст етапу	Основні характеристики	Інструменти стратегічного менеджменту
1.	1991 - 1999	Початок формування та розвитку ринкових механізмів господарювання.	1. Початок приватизаційних процесів. 2. Законодавче закріплення оренди землі. 3. Горизонталізація зв'язків із партнерами. 4. Сповільненість і не послідовність ринкових реформ.	1. Стратегічне планування. 2. Вибір стратегічних позицій
2.	2000 - 2007	Прискорення аграрної реформи через роздержавлення та приватизацію	1. Активне роздержавлення та приватизація аграрних підприємств. 2. Розпаювання земель сільсько-господарського призначення. 3. Перехід на орендні відносини. 4. Багатоукладність власності та форм господарювання.	1. Вибір стратегічних позицій. 2. Ранжирування стратегічних завдань
3.	2008 - 2014	Функціонування аграрних підприємств в умовах вступу до СОТ	1. Прийняття нових правил доступу до ринку. 2. Зміна пріоритетів державної підтримки аграрного виробництва. 3. Нові вимоги щодо експортних	1 Ранжирування стратегічних завдань. 2. Управління за слабими

			субсидій. 4. Нові вимоги до фіто санітарних заходів.	сигналами
4.	2014 - 2022	Функціонування аграрних підприємств в умовах дії Угоди про асоціацію з ЄС	1. Формування зони вільної торгівлі з ЄС. 2. Розширені можливості для експорту аграрної продукції до ЄС. 3. Жорсткі вимоги до гармонізації законодавства та стандартів. 4. Загострення конкуренції на внутрішньому аграрному ринку.	1. Ранжирування стратегічних завдань. 2. Управління за слабкими сигналами
5.	2022 - н. ч.	Функціонування аграрних підприємств в умовах війни.	1. Окупація частини сільськогосподарських угідь та знищення багатьох підприємств. 2. Засмічення чи пошкодження значної частини земель сільськогосподарського призначення. 3. Ускладнення експорту продукції на імпорту необхідних ресурсів. 4. Значні логістичні та фінансові проблеми у багатьох виробників.	1. Управління в умовах стратегічних несподіванок

Джерело: [1, с. 66].

Перший етап розвитку зовнішнього середовища аграрних підприємств хронологічно охоплює період 1991-1999 років, коли розпочалися процеси реформування аграрного сектору економіки, через реорганізацію колишніх колгоспів і радгоспів та перетворення їх у підприємства ринкового типу, впровадження орендних відносин та інше. Для цього етапу найбільш прийнятними інструментами стратегічного управління стали стратегічне планування та вибір стратегічних позицій.

Стратегічне планування, як зазначають науковці, передбачає розроблення плану дій підприємства для забезпечення досягнення поставлених цілей на основі прогнозів та передбачень змін у зовнішньому середовищі [2, с. 73]. Такий інструмент стратегічного управління доречно застосовувати тоді, коли тенденції змін факторів зовнішнього середовища підприємств достатньо стійкі і піддаються прогнозуванню, що було характерно для аналізованого етапу.

Вибір стратегічних позицій передбачає доповнення стратегічного планування детальним аналізом внутрішнього середовища підприємства та надання йому властивостей, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом здійснення необхідних змін [3, с. 77].

Відмінною рисою другого етапу розвитку та ускладнення зовнішнього середовища аграрних підприємств (2000-2007 р. р.) є прискорення аграрної реформи, що проявилось у активному роздержавленні та приватизації аграрних підприємств, розпаюванні землі, переході на орендні відносини. Для цього етапу, окрім уже згаданих інструментів, доречним є застосування ранжирування стратегічних завдань. Ц передбачає поділ усіх проблем, що виникають перед підприємствами, за пріоритетністю, на чотири групи: важливі і невідкладні,

важливі середньо термінові, важливі не термінові і фальшиві, що не потребують подальшого розгляду. У такому ж порядку пріоритетності їх і рекомендується вирішувати.

Третім етапом розвитку і ускладнення зовнішнього середовища аграрних підприємств можна вважати період їх функціонування між часом вступу України в СОТ у 2008 році і підписанням угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році. Виконання вимог СОТ, які були розписані по різних часових періодах, вимагало застосування більш складних інструментів стратегічного управління, зокрема, управління за слабкими сигналами.

Як зазначає І. П. Милько, модель управління за слабкими сигналами базується на припущенні про те, що будь які несприятливі, несподівані явища або несподівана перспектива появи можливостей для компанії не виникають раптово, а такі події можна спрогнозувати за сигналами-провісниками [4]. Мова йде про слабку, мало визначену інформацію про можливість їх появи. Відповідно, підготовку до появи загроз чи можливостей потрібно розпочинати вже тоді, коли із зовнішнього середовища надходять такі сигнали.

Четвертий етап розвитку і ускладнення зовнішнього середовища аграрних підприємств охоплює часовий період з 2014 року і до повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році. В цей час відбувалася адаптація вітчизняного законодавства до вимог ЄС, посилювалися вимоги до якості аграрної продукції, що суттєво ускладнювало середовище функціонування підприємств. У системі інструментарію стратегічного управління також доречно використовувати ранжирування стратегічних завдань та управління за слабкими сигналами.

Функціонування аграрних підприємств в умовах війни можна вважати наступним етапом розвитку та ускладнення зовнішнього середовища. Характерними рисами цього етапу значні пошкодження матеріальної бази та сільськогосподарських угідь, які продовжуються, ускладнення логістики, експорту, доступу до необхідних ресурсів. У цьому випадку, на нашу думку, ефективним інструментом стратегічного управління, окрім згаданих, є управління в умовах стратегічних несподіванок. Це означає, що проблеми можуть виникнути перед підприємствами несподівано і наперекір очікуванням. Відповідно, керівництво підприємства повинне зайнятися підготовкою системи надзвичайних заходів, які потрібно буде реалізувати у разі виникнення стратегічної несподіванки [5, с. 88].

Поєднуючи і комбінуючи зазначені інструменти стратегічного управління, залежно від конкретної ситуації, менеджмент підприємств може забезпечити високий рівень їх стійкості і конкурентоспроможності.

#### Список використаних джерел:

1. Вихор М. В., Вихор В. М. Тенденції та передумови формування сучасної парадигми стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*, 2024. № 7. С. 63-71.
2. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2022. № 22. С. 72-78.
3. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2020. № 4. С. 76-82.

4. Милько І. П. Особливості застосування моделі управління за слабкими сигналами. Економіка та суспільство, 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/407/394>.

5. Оболенцева Л. В., Писарева І. В. Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління) : конс. лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 130 с.

**УДК: 005.936.3.057.177**

**ВАКУЛЮК В.А., ЛПОВСЬКИЙ М.В.,** здобувачі

Науковий керівник – **ХАХУЛА Б.В.,** доктор філософії в галузі економіки, доцент  
*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

У статті розглянуто питання формування моделі сучасного менеджера підприємства. Визначено, що воєнний стан економіки та функціонування підприємств в у кризових умовах функціонування вимагають від менеджера реалізації різних ролей в його професійній діяльності.

**Ключові слова:** управління, менеджер, лідерство, компетенції менеджера, криза.

Сьогодні від ефективності діяльності керівника, від успішності реалізація прийнятих ним управлінських рішень залежить як результативність здійснення загального керівництва організацією, так і її функціонування й подальший розвиток в цілому. Незалежно від виду діяльності, форми власності, розміру підприємства чи організації менеджерську діяльність вважають однією із основних в системі забезпечення ефективного функціонування останніх.

Слід зазначити, що ключовим елементом системи менеджменту організації є менеджер. Він є керівником (директором, управляючим, адміністратором, керуючим тощо), що має спеціальну освіту в сфері управління, наділений певною владою і несе повну відповідальність за виконання своїх функціональних обов'язків на певній посаді, в певному структурному підрозділі організації. Одночасно він вважається професійним керівником, бо є представником відповідної професії. Основною метою діяльності керівника є реалізація всіх управлінських завдань та здійснення загального керівництва в цілому [1].

Зауважимо, що воєнний стан економіки та функціонування підприємств в кризових умовах вимагають від менеджера реалізації різних ролей в його професійній діяльності. Реалізуючи дані ролі та функції, а саме: лідера-адміністратора, соціального лідера, лідера-інтелектуала, лідера-дипломата, лідера-консультанта, лідера-інноватора і наставника, лідера-психолога і виконавця, менеджери поділяються на активних та пасивних [2]. Щодо активних менеджерів, то вони швидко реагують на всі зміни та виклики зовнішнього середовища, використовуючи творчий та креативний підходи до прийняття різного роду управлінських рішень, в тому числі стратегічних. Вони не бояться відповідальності та ризику в будь-якій ситуації, навіть в конфліктній та кризовій. Такі менеджери – це явні лідери, які завжди в центрі подій; ведуть за собою колектив; правильно