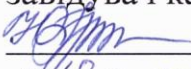


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«18» листопада 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

РЕАЛІЗАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО ТА СИСТЕМНОГО ПІДХОДІВ ДО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ЦЕНТРУ
Білоцерківського НАУ)

Виконав: Ярмола Роман Васильович

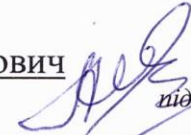
прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Керівник: доцент Шемігон Олександр Іванович

вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Рецензент: доцент Хомовий Сергій Михайлович

вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



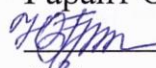
підпис

Я, Ярмола Роман Васильович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 професор Ю.С.Гринчук
«3» жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Ярмолі Р.В.

Тема: Реалізація ситуаційного та системного підходів до управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища(за матеріалами навчально-виробничого центру Білоцерківського національного аграрного університету.

Перелік питань, що розробляються в роботі:

дати науково-теоретичне обґрунтування сутності дефініцій ситуаційний та системний підхід до управління, показати діючі інструменти цього процесу у досліджуваному підприємстві та запропонувати шляхи поліпшення цих наукових підходів до управління на основі досягнень науки і передового досвіду.

Вихідні дані: теоретичні і практичні напрацювання вітчизняних і закордонних науковців і практиків у даній сфері, статутні документи і консолідована фінансова звітність НВЦ БНАУ.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2023-січень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2024	виконано
Аналітична частина	травень-червень 2024	виконано
Рекомендаційна частина	липень-серпень 2024	виконано
Оформлення роботи	вересень 2024	виконано
Перевірка на плагіат	жовтень 2024	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	жовтень 2024	виконано
Подання на рецензування	листопад 2024	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи
(підпис)

доцент О.Шемігон

Здобувач
(підпис)

Р.Ярмола

Дата отримання завдання «3» жовтня 2023р.

АНОТАЦІЯ

Ярмола Р. В.

РЕАЛІЗАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО ТА СИСТЕМНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ (за матеріалами НВЦ БНАУ)

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Містить 8 рисунків, 5 таблиць. Обсяг роботи 60 сторінок. Список використаних джерел містить 43 найменування.

Ключові слова: управління, системний підхід, ситуаційний підхід, організація.

Метою кваліфікаційної роботи було дослідження методів та прийомів застосування системного та ситуаційного підходів щодо управління підприємством в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- розглянуто сутність та поняття системного та ситуаційного підходів до управління підприємством в умовах невизначеності;
- проведено фінансово-економічний аналіз діяльності НВЦ БНАУ;
- оцінено існуючу систему управління досліджуваного підприємства на основі застосування системного та ситуаційного підходів;
- сформовано методичний підхід щодо удосконалення елементів системи управління НВЦ БНАУ;
- надано рекомендації з підвищення ринкової адаптивності НВЦ БНАУ.

Об'єктом дослідження роботи виступав процес удосконалення застосування системного та ситуаційного підходів щодо управління НВЦ БНАУ в умовах невизначеності.

Предметом дослідження були теоретичні, методичні та практичні аспекти використання системного та ситуаційного підходів щодо управління НВЦ БНАУ в умовах невизначеності.

Теоретичною та методичною основою для написання кваліфікаційної роботи були: посібники, монографії вітчизняних та зарубіжних авторів, наукові статті, електронні джерела, закони України.

Для досягнення мети і вирішення завдань в кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові прийоми і методи дослідження: науковотеоретичний – для дослідження сутності системного та ситуаційного підходів; порівняльно-описовий, аналітичний, логічний – для оцінки ведення справ досліджуваного підприємства, формування висновків і пропозицій для досліджуваного підприємства.

ANNOTATION
Yarmola Roman
IMPLEMENTATION OF SITUATIONAL AND SYSTEMIC APPROACHES TO
MANAGEMENT
(based on the materials of the Scientific Production Center of BNAU)

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and appendices. Contains 8 figures, 5 tables. The volume of work is 60 pages. The list of used sources contains 43 names.

Keywords: management, system approach, situational approach, organization.

The purpose of the qualification work was to research the methods and techniques of applying systemic and situational approaches to the management of the enterprise in conditions of uncertainty.

To achieve the set goal, the following tasks were defined and solved:

- the essence and concept of systemic and situational approaches to enterprise management in conditions of uncertainty are considered;
- a financial and economic analysis of the activity of the National Center of the Republic of Belarus was carried out;
- the existing management system of the investigated enterprise was evaluated based on the application of systemic and situational approaches;
- a methodical approach was formed to improve the elements of the management system of the BNAU NRC;
- recommendations on increasing the market adaptability of the BNAU NRC were provided.

The object of the study was the process of improving the application of systemic and situational approaches to the management of the BNAU NRC in conditions of uncertainty.

The subject of the study was the theoretical, methodical and practical aspects of the use of systemic and situational approaches to the management of the BNAU in conditions of uncertainty.

The theoretical and methodological basis for writing the qualification paper were: manuals, monographs of domestic and foreign authors, scientific articles, electronic sources, laws of Ukraine.

To achieve the goal and solve the tasks in the qualification work, the following general scientific methods and research methods were used: scientific-theoretical - for researching the essence of systemic and situational approaches; comparative-descriptive, analytical, logical - for evaluating the conduct of affairs of the investigated enterprise, forming conclusions and proposals for the investigated enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ГЕНЕЗА СИСТЕМНОГО ТА СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	9
1.1. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.....	9
1.2. Системний підхід у моделюванні бізнес-процесів.....	19
РОЗДІЛ 2 РЕАЛІЗАЦІЯ СИТУАЦІЙНОГО ТА СИСТЕМНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ В НАВЧАЛЬНО-ВИРОБНИЧОМУ ЦЕНТРІ БНАУ.....	27
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства.....	27
2.2. Ситуаційний і системний підходи до управління у досліджуваному підприємстві.....	32
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИТУАЦІЙНОГО ТА СИСТЕМНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ НВЦ БНАУ.....	47
3.1. Правило «5 ЧОМУ» як метод пошуку варіанту дій при ситуаційному підході до управління.....	47
3.2. Системне лідерство як інструмент пошуку нових ідей, явищ і процесів в організації.....	51
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Системний менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / уклад.: М.О. Кравченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.
2. Концепції, моделі та системи сучасного менеджменту: курс лекцій для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми навчання / упоряд.: О.О. Красноручський, С.В. Степаненко, В.А. Марченко. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2023. 68 с.
3. Ткачова Т.С. Методологічні підходи до прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 1. С. 199-206.
4. Кузнєцова Н.В., Бідюк П.І. Теорія і практика аналізу фінансових ризиків: системний підхід: монографія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 400 с.
5. Сазонова Т.О., Келемеш Л.В. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 530-538.
6. Туленков М.В. Системний підхід в управлінні соціальними організаціями: підручник. Київ: Каравела, 2023. 508 с.
7. Кошеленко К. Впровадження кейс-менеджменту у сферу соціальних послуг. URL: https://lb.ua/blog/kostjantyn_koshelenko/573956_vprovadzhennya_keysmenedzhmentu.html
8. Грицюк П.М., Джоші О.І., Гладка О.М. Основи теорії систем і управління: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2021. 272 с.
9. Сучасні концепції управління організаціями: навч. посібник для здобув. ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, М. В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.

10. Німченко А.Б., Ніраз І.В. Методологія системного підходу в управлінні організацією. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/882a0431-00db-4264-a35d-c5a81aa9f954/content>
11. Колесник Т.В. Ситуаційний менеджмент: опорний курс лекцій. Вінниця: Видавничий центр ВНАУ, 2016. 37 с.
12. Пістунов І.М. Електронна економіка. Том. 2. Електронний менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: Державний ВНЗ «НГУ», 2017. 135 с.
13. Касьян А.В. Застосування ситуаційного підходу в управлінні сучасних сервісних підприємств. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7481/1/20170321_EconFinance_V2_PO45-048.pdf
14. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навчальник посібник. 2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
15. Mockler R.J. Situational Theory of Management. Harvard Business Review. 1971. Vol. 49. № 3. P. 151.
16. Задорожна Л.М. Ситуаційний менеджмент в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю організації. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 3 (42). URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2017/42_2017/07.pdf
17. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: www.pdfactory.com
18. Загородна О.М. Функціональний та процесний підходи до управління. *Актуальні задачі сучасних технологій*: матеріали V Міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів (м. Тернопіль, 17-18 листопада 2016 р.). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20244/2/ConfATMT_2016vII_Zahordna_O_M-Functional_and_process_328-329.pdf
19. Чернодубова Е.В., Мартинов А.А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. № 22. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf>
20. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>

21. Козир С.В., Слесарєв В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.
22. Мельник О.Г., Двудіт З.П., Злотник М.Л., Малиновська Ю.Б. Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. Т. 1, № 1. С. 46-54.
23. Бондар О.С., Трофимчук М.І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 34–44.
24. Фадєєва І.Г., Орлова Н.В., Макарова В.В. Моделювання бізнес-процесів організації: сутність, складові та методологія впровадження в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку. *Академічні візії*. 2023. №17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7730889>
25. Гуржій Н.М., Косяк В.В. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 210-214.
26. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
27. Стратегічний аналіз галузі : навчальний посібник / за ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
28. Дикань В.Л., Обруч Г.В., Кузнєцов В.Є. Розроблення інструментарію проактивно-інноваційного управління промисловими підприємствами в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.80.286743>
29. Довгань Л.Є, Малик І.П., Семенченко Н.В., Крейдич І.М. Управлінський консалтинг: навчальний посібник. Київ, 2017. 201 с.
30. Що таке активне управління. URL: <https://mpost.io/uk/glossary/active-management/>

31. Поняття та види методів державного управління. URL: <https://studies.in.ua/admin-pravo-shpora/2088-ponyattya-ta-vidi-metodv-derzhavnogo-upravlnnya.html>
32. Ортіна В.Г. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5466>
33. Поліщук Г.Б., Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 463-469.
34. Невмержицька С.М., Марценюк С.О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf
35. Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 478-483.
36. Складська логістика: навчальний посібник / В. Є. Марчук, М. Ю. Григорак, О. М. Гармаш, О. В. Овдієнко. Київ: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с.
37. У світі масштабний технологічний збій: не працюють аеропорти, банки, телеканали. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/07/19/716861/>
38. Типові виробничі проблеми: Ключові ідеї та рішення. URL: <https://skyplanner.ai/uk>
39. Правило «5 чому» від засновника компанії Toyota, Сакіті Тойода. URL: <https://www.alife.com.ua/pravylo-5-chomu-vid-zasnovnyka-kompaniyi-toyota-sakiti-tojoda/>
40. Zosum Махум. Методика 5 чому (5 Whys metod). URL: <https://www.maxzosim.com/5-whys/>
41. Савицька О.М., Долгова Л.І. Підходи до планування концепції системного лідерства на підприємствах в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/98.pdf
42. Світанок системного лідера. URL: <https://politcom.org.ua/svitanok-systemnogo-liderstva>
43. Річні звіти досліджуваного підприємства.