

УДК 613.15

JEL Classification: D2, M10

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).252-259](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).252-259)

Р.В. Стоноженко, асп.

І.О. Андрощук, канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації

У статті розглянуто важливість аграрного сектору для розвитку економік країн світу. Визначено роль підприємств аграрного комплексу у наповненні ВВП країни, наприклад, у ВВП України частка сільського господарства у структурі ВВП становила 7-8% у 2010-2012 роках та 9-10% у 2020-2021 роках.

Розглянуто ключові проблеми аграрного сектору економіки України, серед яких виокремлено такі: втрата виробничого потенціалу земельних площ, нестача робочої сили, недостатній попит, несприятливі погодні умови. Наведено стан замінування території України. Встановлено, що найбільше замінованих територій розташовано на півдні та сході України, значна частина яких наразі окупована та не може бути розмінована.

Встановлено, що значною проблемою є знищення об'єктів інфраструктури агропромислового комплексу України через постійні обстріли, внаслідок чого знищено значну кількість зерносховищ, складських приміщень, заводів, порушено логістику постачання. Зокрема, до повномасштабного вторгнення близько 90% зерна та олійних культур експортувалося морем, тоді як зараз маршрути змінили на залізничні та автомобільні, що не тільки збільшує вартість, але й обмежує кількість поставок.

У роботі показано зміну структури працівників рослинництва і тваринництва протягом останніх років, зокрема, зменшення їх кількості у зв'язку з всеосяжною мобілізацією населення та міграційними процесами.

Наведено результати опитувань 702 підприємств по усій території України щодо перспектив позитивних змін у діяльності аграрного сектору країни. Як наслідок, очікування мають песимістичний прогноз у розрізі змін обсягу виробленої продукції, обсягу реалізованої продукції на зовнішніх ринках (у межах та за межами ЄС), запасів продукції придатної до продажу, цін на продукцію та кількості працівників як для рослинництва, так і тваринництва загалом. Запропоновано комплекс заходів, серед яких: адаптація аграрної політики України до стандартів ЄС; забезпечення фінансування, а також всебічну допомогу галузі тваринництва, як найбільш постраждалої та відсталі галузі аграрної економіки України; впровадження сучасних методів управління сільськогосподарськими підприємствами, орієнтованих на досвід західних колег щодо подолання кризових ситуацій; продовження «зернової угоди» як одного з основних шляхів експорту зернової сировини за кордон; забезпечення мінеральними добривами, а також необхідною сільськогосподарською технікою малозабезпечених селян. Застосування низки заходів для подолання існуючих проблем має стимулювати надходження фінансових коштів в аграрний сектор, створити умови для розвитку абсолютно нового етапу аграрної політики України.

Як наслідок, це дає можливість усунути негативний вплив зовнішніх факторів впливу на функціонування аграрних підприємств та, в результаті, збільшити надходження до бюджету України, які в даний момент є надзвичайно низькими.

управління, аграрний сектор, ВВП, замінування, логістика, зернова угода, кризові явища

Постановка проблеми. Аграрний сектор економіки є життєвоважливим для вітчизняної економіки у будь-який час, а зараз і поготів, адже виступає одним із бюджетоутворюючих секторів ВВП країни. Війна, криза та напружена економіко-політична ситуація у світі вносять свої корективи в функціонування одного з основних джерел наповнення бюджету України. Зараз, як ніколи, потрібно впроваджувати сучасні методи управління аграрними підприємствами, щоб дати змогу ефективно використовувати наявні ресурси та можливості з метою отримання найбільш ефективного результату, що є вкрай актуальним в сучасних умовах зменшення потоків надходження до державного бюджету у зв'язку з наявними активними бойовими діями на території країни та значною кількістю окупованих територій.

У більшості вітчизняних аграрних підприємств, особливо малих, відсутній достатній контроль витрат, працюють люди без відповідної освіти, практично відсутній надзвичайно важливий елемент - планування виробництва. Критично важливо саме зараз звернути увагу на ці проблеми задля забезпечення подальшого ефективного функціонування аграрного сектору економіки України. В цьому контексті особливо важливим є виробити механізми управління аграрними підприємствами в умовах невизначеності та кризової ситуації, яка на даний момент є в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у дослідження методів управління підприємствами в умовах кризи зробили такі зарубіжні вчені, як: Блетель Мінк Б., Боттенберг М., Гюнкель Л., які в межах дослідження детально вивчили нові практики управління підприємствами сільського господарства в умовах кризи в контексті отримання додаткових переваг для територіальних громад [8]. Бартон Р. Дж. Ф. та Фішер Г. детально досліджували кризові процеси сільського господарства в країнах Європи [10]. Науковий пошук Кафєро Ф., Капітаніо Ф., Цьофі А., Чополла А. стосувався дослідження процесу управління ризиками та кризовими явищами в реформованій Європейській аграрній політиці [11]. Практичний інтерес має робота Буса С. А., який досліджував стратегії антикризового менеджменту для сучасних підприємств [9]. Також, варто відзначити вагомий внесок Рейса Р. у проблематику дослідження специфіки антикризового менеджменту на сучасних підприємствах [12]. Практичну цінність має науковий доробок Регора П. та Врчоти Дж., які вивчали особливості стратегічного та антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах у Чеській Республіці [13]. Також неабиякий вклад зробили вітчизняні вчені, серед них:

- Приб К.А., в роботі якої запропоновано науково-методичний підхід до удосконалення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на основі виділення превентивних, реакційних і посткризових механізмів залежно від фази та глибини кризових явищ і дестабілізаційних процесів [5];

- Залізко В.Д., науковий інтерес до роботи якого полягає в авторській розробці стимулювання подальшого соціально-економічного розвитку сільських територій України в умовах політичної та економічної децентралізації [14];

- Кривов'язюк І.В., в дослідженні якого розкрито місце, роль та особливості різних видів кризових явищ в діяльності підприємства, визначено їх зв'язок з концепцією його життєвого циклу, сформовано теоретичні та прикладні засади сучасного антикризового управління підприємством, зокрема розкриті методологія діагностики кризових явищ і фактори розвитку антикризового управління, механізми та стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві, антикризове управління підприємством в умовах глобальних катастроф [1].

Проте, відсутність досліджень стосовно практики управління підприємствами аграрного сектору в нових реаліях, з якими стикаються вітчизняні підприємства, вимагає детального дослідження особливостей управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації, яка постала нині.

Постановка завдання. Метою дослідження є пошук шляхів подолання стримуючих факторів та проблем, що заважають розвитку підприємств агропромислового комплексу України, шляхом аналізу наявної статистичної інформації по аграрному сектору економіки, зарубіжних практик управління підприємствами аграрного сектору в кризових умовах та їх адаптації до українських реалій.

Виклад основного матеріалу. У світі особлива увага приділяється проблемам агросфери, як одній з найбільших бюджетоутворюючих галузей. Найбільша доля сільського господарства припадає на ВВП країн Азії та Африки, тоді як в країнах

Європи та Америки цей показник не такий значущий. Доля аграрного сектору у ВВП України збільшилась з 7-8% у 2010-2012 роках до 9-10% у 2020-2021 роках. Від продажу урожаю та продуктів його переробки залежить велика частина бюджету держави, яка не може бути заповнена доходом з інших секторів економіки. Лише у 2021 році за оцінками експертів Національного банку урожай зернових культур в Україні стимулював ріст ВВП на 0,8 в.п.. Збільшення урожаю зернових на 10 % дає ріст сільського господарства на 3,4 в.п., що, у свою чергу, дає поштовх до зростання реального ВВП на 0,3 в.п. [6].

У 2022 році до існуючих проблем додалось багато нових. Насамперед, це пов'язано з військовими діями на території України. До таких проблем, в першу чергу, відносять втрату виробничого потенціалу земель раніше придатних для сільського господарства.

Нині Україна – найбільш замінована країна у світі. Замінована площа, за різними оцінками, становить від 170 до 180 тисяч кв. км, що дорівнює 30-40 % загальної площі України. Лідерами по замінуванню є Херсонська, Харківська, Донецька та Луганська області. На території цих областей неможливо вести будь-які види сільськогосподарської діяльності без попереднього розмінування. Значна частина території залишаються окупованими або знаходяться під постійним обстрілом, що унеможливорює аграрну діяльність (рис. 1).



Рисунок 1 – Карта замінованих територій станом на 01.07.2023 р.

Джерело: складено авторами на основі [3]

Як видно на рис. 1 найбільше замінованих територій знаходяться на Півдні та Сході України, велика частина з яких наразі окупована та не може бути розмінована.

Друга проблема – це знищення об'єктів інфраструктури в багатьох регіонах країни. Ударів зазнали зерносховища, складські приміщення, заводи, логістика. Це створило перепони у функціонуванні налагодженої роками системи вирощування, перевезення, переробки та збуту продукції.

До повномасштабного вторгнення близько 90% зернових та олійних культур йшли на експорт морем, але через блокування портів та обстріли морський шлях для експорту виявився закритим. В деякій мірі врятувала ситуацію, так звана «зернова угода», що створювала можливість морського експорту українського зерна до країн-покупців. Але й це не врятувало багатьох сільськогосподарських виробників, що були вимушені припинити свою діяльність. Близько 150000 працівників аграрної сфери залишились без роботи наприкінці 2022 року [7]. Серед них, переважно, дрібні агропідприємці, що відігравали важливу роль у житті окремих населених пунктів, громад.

Найбільший виклик створює проблема зберігання зерна. Через знищення складських приміщень дефіцит становить близько 20 млн. т [2].

Звичайно, нікуди не зникли звичні для аграрного сектору проблеми такі, як нестача робочої сили, недостатній попит, несприятливі погодні умови тощо.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз зміни кількості працівників на сільськогосподарських підприємствах впродовж останніх років у розрізі галузі рослинництва та тваринництва.

Проаналізувавши рис. 2 можна зробити висновок, що дефіцит працівників не збільшиться порівняно з минулими роками. Це пов'язано з тим, що багато чоловічого населення, яке раніше працювало за кордоном, через воєнний стан, вимушено залишились в Україні.

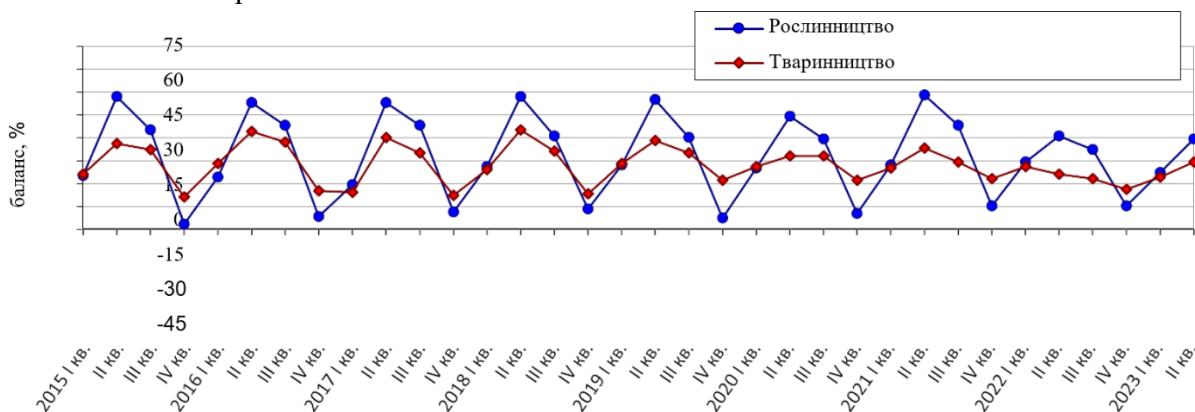


Рисунок 2 – Очікування зміни кількості працівників на сільськогосподарських підприємствах впродовж 2015-2023 років у розрізі рослинництва та тваринництва

Джерело: складено авторами на основі [4]

Поряд із тим, тенденція може змінитися, оскільки значна чисельність працівників у сфері сільського господарства була мобілізована до лав Збройних Сил України, мобілізація яких активно продовжується.

Аналізуючи рис. 3 можна зробити висновок, що за останні роки найбільшими стримуючими факторами для підприємства аграрного сектору України є погодні умови, фінансові обмеження та інші фактори, до яких входять всі проблеми, пов'язані з військовими діями (обстріли, окуповані території, забруднені поля, підтоплення).

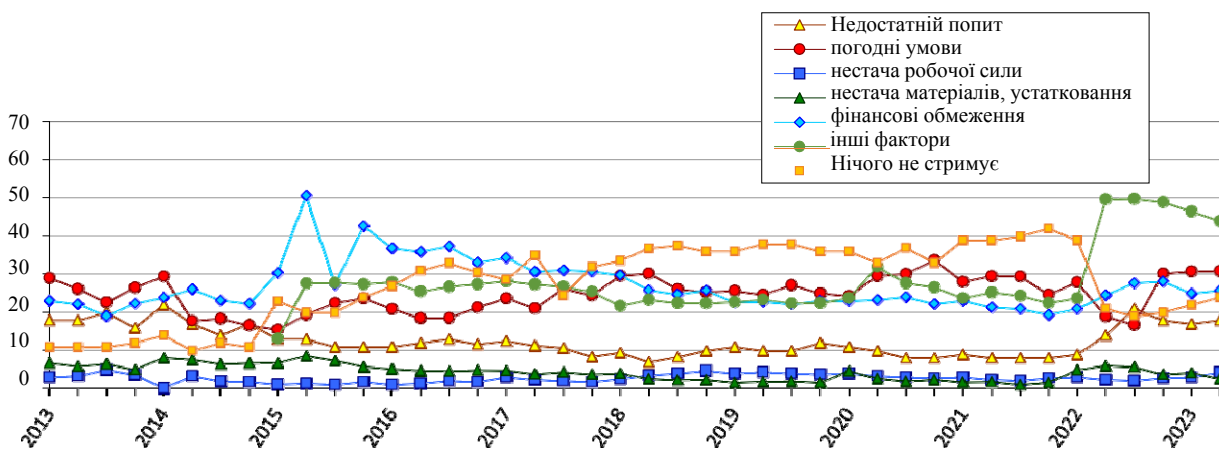


Рисунок 3 – Основні стримуючі фактори для підприємств аграрного сектору України

Джерело: складено авторами на основі [4]

Зважаючи на необхідність оновлення статистичної інформації про настрої сільськогосподарських підприємств щодо перспективи позитивних змін у діяльності аграрного сектору країни, було проведено опитування 702 підприємств по усій території України. Результати якого наводимо у вигляді табл. 1.

Таблиця 1 – Результати опитування сільськогосподарських підприємств у квітні 2023 року

| Результати опитування 702 підприємств | | | | | | | |
|---|--|------------|------------|-----------|-------------------|--------|---|
| Сільське господарство (Загалом рослинництво і тваринництво) | Як змінився обсяг виробленої продукції у період січень-березень 2023р? | Збільшився | Немає змін | Зменшився | Немає відповіді | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | 13 | 51 | 36 | 0 | -23 |
| Сільське господарство (Загалом рослинництво і тваринництво) | Як змінився обсяг реалізованої продукції на зовнішніх ринках у період січень-березень 2023 року? | Збільшився | Немає змін | Зменшився | Відсутній експорт | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | | | | | |
| | У межах ЄС | 16 | 21 | 15 | 48 | 1 | -12 |
| | За межами ЄС | 9 | 17 | 12 | 62 | -3 | -6 |
| Сільське господарство (Загалом рослинництво і тваринництво) | Як ви оцінюєте запаси продукції придатної до продажу? | Великий | Достатній | Малий | Немає продукції | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | | | | | |
| | | 9 | 71 | 14 | 6 | -5 | -1 |
| Сільське господарство (Загалом рослинництво і тваринництво) | Які зміни у квітні-червні чекають: | Більше | Немає змін | Менше | Немає відповіді | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | | | | | |
| | Обсяг виробленої продукції | 14 | 58 | 28 | 0 | -14 | 19 |
| | Ціни на продукцію | 24 | 59 | 17 | 0 | 7 | -16 |
| | Кількість працівників | 20 | 70 | 10 | 0 | 10 | 19 |
| Результати опитування 497 підприємств | | | | | | | |
| Рослинництво | Як змінився обсяг виробленої продукції у період січень-березень 2023р? | Збільшився | Немає змін | Зменшився | Немає відповіді | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | 12 | 47 | 41 | 0 | -29 |
| Рослинництво | Як змінився обсяг реалізованої продукції на зовнішніх ринках у період січень-березень 2023 року? | Збільшився | Немає змін | Зменшився | Відсутній експорт | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | | | | | |
| | У межах ЄС | 16 | 25 | 19 | 40 | -3 | -18 |
| | За межами ЄС | 11 | 19 | 15 | 55 | -4 | -8 |
| Рослинництво | Як ви оцінюєте запаси продукції придатної до продажу? | Великий | Достатній | Малий | Немає продукції | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | | | | | |
| | | 10 | 73 | 13 | 4 | -3 | -2 |
| Рослинництво | Які зміни у квітні-червні чекають: | Більше | Немає змін | Менше | Немає відповіді | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | | | | | |
| | Обсяг виробленої продукції | 12 | 56 | 32 | 0 | -20 | 20 |
| | Ціни на продукцію | 24 | 61 | 15 | 0 | 9 | -18 |
| | Кількість працівників | 23 | 68 | 9 | 0 | 14 | 22 |
| Результати опитування 196 підприємств | | | | | | | |
| Тваринництво | Як змінився обсяг виробленої продукції у період січень-березень 2023р? | Збільшився | Немає змін | Зменшився | Немає відповіді | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | 17 | 59 | 24 | 0 | -7 |
| Тваринництво | Як змінився обсяг реалізованої продукції на зовнішніх ринках у період січень-березень 2023 року? | Збільшився | Немає змін | Зменшився | Відсутній експорт | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | | | | | |
| | У межах ЄС | 13 | 12 | 6 | 69 | 7 | 0 |
| | За межами ЄС | 6 | 10 | 5 | 79 | 1 | -2 |
| Тваринництво | Як ви оцінюєте запаси продукції придатної до продажу? | Великий | Достатній | Малий | Немає продукції | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | | | | | |
| | | 5 | 69 | 16 | 10 | -11 | -1 |
| Тваринництво | Які зміни у квітні-червні чекають: | Більше | Немає змін | Менше | Немає відповіді | Баланс | Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п. |
| | | | | | | | |
| | Обсяг виробленої продукції | 20 | 62 | 18 | 0 | 2 | 17 |
| | Ціни на продукцію | 23 | 54 | 23 | 0 | 0 | -9 |
| | Кількість працівників | 13 | 73 | 14 | 0 | -1 | 10 |

Джерело: складено авторами на основі [4]

Як бачимо з результатів опитування, очікування мають песимістичний прогноз у розрізі змін обсягу виробленої продукції, обсягу реалізованої продукції на зовнішніх ринках (у межах та за межами ЄС), запасів продукції придатної до продажу, цін на продукцію та кількості працівників. Більше того, варто відзначити, що прогнозована тенденція розвитку рослинництва є більш негативною у порівнянні з тваринництвом. Все це свідчить про наявність деструктивних процесів у діяльності аграрних підприємств.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, функціонуванню підприємств аграрного сектору України на сучасному етапі притаманні такі основні проблеми, як: недостатній попит на продукцію, погодні умови, що не сприяють веденню сільського господарства, відсутність робочої сили та різні фінансові проблеми. Також, з початком війни багато земель стали забруднені або окуповані. Не покращилась і фінансова складова, так як фінансування урядом значно скоротилося порівняно з попередніми роками.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити комплекс заходів, насамперед, налагодивши стабільний зв'язок агропідприємств з представниками уряду, щоб забезпечити безперервний обмін інформацією та оперативне вирішення питань на всіх рівнях. Окрім цього, важливим кроком є врахування геополітичного виміру України на сучасному етапі, зокрема:

- адаптувати агрополітику України до стандартів ЄС;
- забезпечити фінансування, а також всебічну допомогу тваринницькому сектору, як найбільш постраждалому і відсталому сектору аграрної економіки України;
- впровадження сучасних методів управління агропідприємств, орієнтування на досвід західних колег, щодо подолання кризових ситуацій;
- продовження «Зернової угоди», як одного з основних шляхів експорту зернової сировини за кордон;
- забезпечення мінеральними добривами, а також необхідною сільськогосподарською технікою слабкозабезпечених аграріїв;
- застосування цілого ряду мір щодо подолання наявних проблем має стимулювати фінансовий потік до агросфери, створення умови для розвитку зовсім нового етапу аграрної політики України.

Як результат, мають з'явитись нові робочі місця, оживатимуть села та містечка, основним джерелом бюджетонаповнення яких є сільське господарство, підвищуватиметься рівень ведення сільськогосподарських робіт, впроваджуватиметься досвід багатьох поколінь західних аграріїв, що, в перспективі, дозволить збільшити надходження до бюджету країни, які в даний момент є надзвичайно низькими.

Перспективою подальших досліджень у цій галузі є аналіз результатів впровадження сучасних методів управління агропідприємствами, їх бюджетоутворююча роль та вплив на економіку держави в цілому.

Список літератури

1. *Антикризове управління підприємством*: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
2. Зберігання зерна в полімерних рукавах: як все зробити правильно? URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zberigannya-zerna-v-polimernih-rukavah-yak-vse-zrobiti-pravilno> (дата звернення: 18.04.2023).
3. Інтерактивна мапа територій, які потенційно можуть бути забруднені вибухонебезпечними предметами. URL: <https://mine.dsns.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2023).
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2023).

5. Приб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51—59.
6. Рекордний врожай принесе Україні 0,8% ВВП. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/10/29/679207/> (дата звернення: 20.04.2023).
7. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silске-gospodarstvo-ukrayini> (дата звернення: 18.04.2023).
8. Blaettel Mink, B., Boddenberg, M., Gunkel, L. et al. 2017. Beyond the market new practices of supply in times of crisis: The example community supporter agriculture. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 41(4). 415 – 420 pp.
9. Booth, S. A. 2015. *Crisis management strategy: competition and change in modern enterprises*. 1st Edition. Routledge. 326 p.
10. Burton, R. J. F. and Fischer, H. 2015. The Succession Crisis in European Agriculture. *Sociologia Ruralis*, Vol. 55(2). 155 – 166 pp.
11. Cafiero, C., Capitano, F., Cioffi, A. and Coppola, A. 2007. Risk and Crisis Management in the Reformed European Agricultural Policy. *Canadian Journal of Agricultural Economics*. Vol. 55. 419 – 441 pp.
12. Rais, R. 2007. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing. 285 p.
13. Řehoř P., Vrchota J. 2017. Strategic and Crisis Management in Agricultural Enterprises in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Vol. 65(6). 2073 – 2081 pp.
14. Zalizko V.D., Fedun I.L., Martynenkov V.I. Representative Model of Economic Development for an Agricultural Enterprise in the Context of Socioeconomic Rural Space Formation. *Montenegrin Journal of Economics*. 2017. Vol. 13. No. 3. P. 53-62.

References

1. Kryvoviazuk I.V. (2020). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk*. 3-tie vydannia, dopovn. i pererobl. Kyiv: Vydavnychi dim «Kondor». 396 s. [in Ukrainian].
2. Zberihannia zerna v polimernykh rukavakh: yak vse zrobyty pravylny? [Grain storage in polymer sleeves: how to do everything correctly?]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/zberigannya-zerna-v-polimernih-rukavah-yak-vse-zrobiti-pravilno> [in Ukrainian].
3. Interaktyvna mapa terytorii, yaki potentsiino mozhut buty zabrudneni vybukhonebezpechnymy predmetamy. [Interactive map of areas that could potentially be contaminated by explosive objects]. Retrieved from <https://mine.dsns.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Prib, K.A. (2019). The practice of crisis management in agricultural enterprises, *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 51—59 [in Ukrainian].
6. Rekordnyi vrozhai prynese Ukraini 0,8% VVP. [The record harvest will bring Ukraine 0.8% of GDP]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2021/10/29/679207/> [in Ukrainian].
7. Sutinky ahrokholdynhiv: yak viina zminyt silske hospodarstvo Ukrainy. [Twilight of agricultural holdings: how the war will change the agriculture of Ukraine]. Retrieved from <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silске-gospodarstvo-ukrayini> [in Ukrainian].
8. Blaettel Mink, B., Boddenberg, M., Gunkel, L. (2017). Beyond the market new practices of supply in times of crisis: The example community supporter agriculture. *International Journal of Consumer Studies*, 41(4), 415 – 420 [in English].
9. Booth, S. A. (2015). *Crisis management strategy: competition and change in modern enterprises*. 1st Edition. Routledge [in English].
10. Burton, R. J. F. & Fischer, H. (2015). The Succession Crisis in European Agriculture. *Sociologia Ruralis*, 55(2), 155 – 166 [in English].
11. Cafiero, C., Capitano, F., Cioffi, A. & Coppola, A. (2007). Risk and Crisis Management in the Reformed European Agricultural Policy. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 55, 419 – 441 [in English].
12. Rais, R. 2007. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: *Key Publishing* [in Czech].
13. Řehoř P., Vrchota J. (2017). Strategic and Crisis Management in Agricultural Enterprises in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(6), 2073 – 2081 [in English].
14. Zalizko V.D., Fedun I.L., Martynenkov V.I. (2017). Representative Model of Economic Development for

an Agricultural Enterprise in the Context of Socioeconomic Rural Space Formation. *Montenegrin Journal of Economics*. Vol. 13. No. 3. P. 53-62. [in English].

Roman Stonozhenko, Graduate student

Ilova Androshchuk, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Peculiarities of Management of Agricultural Enterprises of Ukraine in the Conditions of Uncertainty and Crisis Situation

The paper is devoted to the importance of the agricultural sector for the development of the economies of the countries of the world. The role of agrarian enterprises in filling the country's GDP is determined, for example, in the GDP of Ukraine, the share of agriculture in the structure of GDP was 7-8% in 2010-2012 and 9-10% in 2020-2021.

The key problems of the agrarian sector of the economy of Ukraine are considered, among which the following are highlighted: loss of production potential of land areas, labor shortage, insufficient demand, unfavorable weather conditions. The state of mined territory of Ukraine is given. It was determined that the most mined territories are located in the South and East of Ukraine, a large part of which is currently occupied and cannot be demined.

It was established that a significant problem is the destruction of infrastructure facilities of the agro-industrial complex of Ukraine due to the constant shelling, as a result of which a significant number of granaries, warehouses, factories were destroyed, supply logistics were disrupted, in particular, before the full-scale invasion, about 90% of grain and oil crops were exported by sea, whereas now the routes have been changed to rail and road, which not only increases the cost but also limits the number of deliveries.

In the paper a change in the structure of employees in the field of plant and animal husbandry during recent years was showed, in particular, a decrease in their number in connection with the comprehensive mobilization of the population and migration processes.

The results of surveys of 702 enterprises throughout the territory of Ukraine regarding the prospects for positive changes in the activity of the country's agrarian sector are presented. As a result, expectations have a pessimistic forecast in terms of changes in the volume of produced products, the volume of products sold on foreign markets (within and outside the EU), stocks of products suitable for sale, prices of products and the number of employees for both crop and animal husbandry in general. A set of measures is proposed, among them the following: to adapt Ukraine's agricultural policy to EU standards; to provide financing, as well as comprehensive assistance to the livestock sector, as the most affected and backward sector of the agrarian economy of Ukraine; introduction of modern methods of management of agricultural enterprises, focusing on the experience of the Western colleagues in overcoming crisis situations; continuation of the "grain agreement" as one of the main ways of exporting grain raw materials abroad; provision of mineral fertilizers, as well as the necessary agricultural machinery of low-income farmers; the application of a number of measures to overcome the existing problems should stimulate the financial flow to the agricultural sector, create conditions for the development of a completely new stage of the agrarian policy of Ukraine.

As a result, it give possibility to eliminate the negative impact of external factors influencing the functioning of agricultural enterprises and, as a result, to increase revenues to the budget of Ukraine, which are currently extremely low.

management, agricultural sector, GDP, mining, logistics, grain agreement, crisis phenomena

Одержано (Received) 23.04.2023

Прорецензовано (Reviewed) 06.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023