

ERP-систем, систем електронного документообігу та аналітичних платформ підтримки управлінських рішень забезпечує підвищення ефективності стратегічного планування діяльності підприємств, оптимізацію структури витрат і покращення контролю використання матеріальних та фінансових ресурсів. Практичний ефект таких трансформацій проявляється у зростанні продуктивності праці управлінського персоналу, підвищенні інвестиційної привабливості підприємств та зміцненні їх конкурентоспроможності [1].

Інституційні реформи створюють передумови для активізації інноваційної діяльності аграрних підприємств шляхом доступу до європейських програм фінансування, трансферу технологій та розвитку партнерських мереж. Водночас зберігаються певні бар'єри, пов'язані з недостатнім рівнем інвестиційного забезпечення, інфраструктурними обмеженнями та кадровими викликами.

Інституційні та інноваційні тенденції розвитку аграрного підприємництва в умовах євроінтеграції мають комплексний характер і визначають стратегічні напрями модернізації аграрного сектору. Подальший розвиток агробізнесу потребує посилення державної підтримки інновацій, удосконалення механізмів інтеграції у європейські ринки, розвитку цифрових платформ та підвищення рівня професійних компетентностей персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню конкурентоспроможного та інноваційно орієнтованого аграрного бізнесу.

Література

1. Моніторинговий аналіз та оцінка тенденцій розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції за умов воєнного стану і повоєнних трансформацій / [М.Й. Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.] : монографія; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 88 с.
2. Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва в Україні. монографія / Пугачов М.І., Жук В.М., Шпикуляк О.Г. та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 308 с.
3. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2026)
4. Forecasting Scenario of the Investment Attractiveness of the Hotel Business in Rural Areas: Cases for Ukraine/ Annals of the Entomological Society of America 2025 | Journal article DOI: 10.15544/mts.2025.36 EID: 2-s2.0-105019701020 Part of ISSN: 00138746 Contributors: Kulyk, M.; Boiko, M.; Shpykyliak, O.; Shelenko, D.; Horbatiuk, O. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-105019701020&partnerID=MN8TOARS>

JEL Classification: M10, Q13

Сергій ДЕМ'ЯНЕНКО

*д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
demyanenko@kneu.edu.ua*

УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

Анотація. Розглянуто теоретичні та прикладні аспекти процесу ухвалення управлінських рішень менеджерами вітчизняних підприємств агробізнесу в умовах російської військової агресії. Показано, як змінюються операційні управлінські рішення в умовах війни. Окремо зазначено особливості ухвалення управлінських рішень в галузях рослинництва і тваринництва.

Ключові слова: управлінські рішення, війна, ресурси, ризик, невизначеність

Ухвалення управлінського рішення – це реакція на наявну проблему. Спочатку виникає проблема, і для її вирішення (усунення) необхідно ухвалити відповідне рішення. Це рішення може бути успішним, а може й ні. Мистецтво менеджера полягає в ухваленні обґрунтованих, успішних рішень. Від цього залежить успіх конкретного менеджера та організації в цілому.

Теорія ухвалення рішень описує кроки, що входять до процесу ухвалення будь-якого рішення, на основі розуміння цілей, яких людина сподівається досягти, складання переліку можливих альтернатив, визначення наслідків для кожної альтернативи, як позитивних, так і негативних, визначення бажаності кожного наслідку, оцінки ймовірностей кожного результату та інтеграції всієї інформації. Весь процес відбувається в контексті певної ситуації, яка може впливати на доступні варіанти рішень та їх наслідки [1]. Теорія ухвалення рішень надає загальну описову основу для пояснення того, як люди ухвалюють рішення, що вони насправді роблять, щоб ухвалити найкраще рішення за існуючих обставин.

У реальному житті люди часто роблять вибір на основі звички чи традиції, не використовуючи етапи ухвалення рішень, описані теорією. Рішення можуть ухвалюватися під соціальним тиском та обмеженнями в часі (наприклад, у воєнних умовах), що перешкоджає ретельному розгляду варіантів рішень та їх наслідків [2]. На рішення може впливати емоційний стан людини на момент ухвалення рішення [3]. Коли людям бракує достатньої інформації або навичок, вони можуть ухвалювати неоптимальні рішення [4]. Навіть коли люди мають час та інформацію, вони часто погано розуміють ймовірності наслідків ухвалених рішень і більше покладаються на особистий досвід та інтуїцію, ніж на інформацію про можливі наслідки ухвалених рішень [5, 6].

На процес ухвалення управлінських рішень впливає багато різних чинників. Найважливішими з них є чинники ризику та невизначеності, які передбачають, що завжди існує ймовірність ухвалення неправильного рішення, що може негативно вплинути на організацію. Тому одним із найскладніших етапів процесу ухвалення рішень є генерація можливих альтернатив. Головною метою цього етапу є отримання значної кількості альтернатив. Чим ширший діапазон опрацьованих альтернатив, тим вища ймовірність того, що цей набір містить вірне рішення.

Виходячи з теоретичних основ процесу ухвалення управлінських рішень та чинників, що на нього впливають, можна однозначно стверджувати, що російсько-українська війна має вирішальний вплив на процес ухвалення управлінських рішень загалом, і в аграрному менеджменті, зокрема [7, 8, 9, 10].

Будь-яке управлінське рішення завжди базується на головній суперечності економіки – суперечності між обмеженими ресурсами та необмеженими потребами суспільства в товарах та послугах. На рівні підприємства це суперечність між обмеженими ресурсами підприємства та прагненням його власників (менеджерів) максимізувати прибуток. І хоча максимізація прибутку залишається головним критерієм діяльності підприємства навіть у воєнний час, кризова ситуація в економіці вимагає інших, проміжних цілей діяльності підприємства. До таких цілей належать збереження або відновлення ресурсів підприємства – персоналу, землі, техніки, обладнання, сільськогосподарських тварин, логістичних зв'язків для закупівлі ресурсів та реалізації виробленої продукції.

Отже, через війну звичні операційні рішення українських сільськогосподарських компаній зазнають змін. Такі зміни полягають, перш за все, в обмеженні використання таких сільськогосподарських ресурсів, як земля, капітал, робоча сила, інформація, диверсифікації бізнесу та зміні ринків збуту виробленої продукції. Також відбулися зміни в агропродовольчому ланцюжку доданої вартості.

Так, екологічна катастрофа, що сталася внаслідок підриву росіянами Каховської гідроелектростанції в Херсонській області та зникнення Каховського водосховища площею понад 2000 кв. км, має значний негативний вплив на використання сільськогосподарських ресурсів у південній частині України. Це водосховище забезпечувало зрошення 326 000

гектарів сільськогосподарських угідь. Зараз це неможливо. З іншого боку, тваринницькі компанії стикаються з викликами, пов'язаними з виробництвом та комерціалізацією продукції. Основними викликами тут є доступ до ринків та покупців, доступ до необхідних ресурсів (наприклад, кормів, вакцин, ліків, обладнання) та робочої сили (наслідки мобілізації), а також високі ціни на паливо та електроенергію або навіть відсутність доступу до електроенергії.

Через війну звичні операційні рішення українських сільськогосподарських компаній зазнають змін. Такі зміни полягають, перш за все, в обмеженні використання таких сільськогосподарських ресурсів, як добрива, пестициди та насіння, диверсифікації бізнесу та зміні ринків збуту. Також відбулися зміни в агропродовольчому ланцюжку доданої вартості. Зокрема, кількість постачальників виробничих ресурсів значно зменшилася порівняно з довоєнним періодом, за винятком постачальників кормів та медичних послуг, які постраждали відносно менше. Таке скорочення є наслідком не лише проблем із постачанням необхідних ресурсів, але й цінової політики постачальників, особливо у випадку закупівель добрив та кормів.

Загальна структура продажів у цілому залишилася незмінною, але зазнала деяких коригувань. Наприклад, до війни більшість українських фермерів продавали свою продукцію оптовикам, трейдерам та переробникам. Після повномасштабного вторгнення стало вигідніше продавати продукцію сільськогосподарських підприємств переробним підприємствам. Основною проблемою в цій сфері було припинення роботи оптовиків, їхня нездатність закуповувати довоєнні обсяги продукції або пропонувати прийнятні ціни. В середньому 18% усіх малих та середніх українських сільськогосподарських виробників припинили постачання своєї продукції через низькі закупівельні ціни.

Таким чином, теорія рішень є важливим аспектом управлінської науки, який зосереджується на тому, як рішення можуть ухвалюватися на основі ймовірностей, а також кількісних та/або якісних складових, які можуть вплинути на результат. В умовах війни часто потрібні швидкі рішення, що ґрунтуються на реальній ситуації. Поряд з цим, необхідні також рішення в основі яких мають бути процедурні міркування та логіка, а також кількісне моделювання процесів ухвалення рішень. Це особливо стосується обґрунтування рішень щодо вибору напрямку спеціалізації у рослинництві та відбору продукції для розширення виробництва переробних підприємств, інвестицій та закупівлі ресурсів у воєнний час.

Виходячи з теоретичних основ процесу ухвалення управлінських рішень та чинників, що на нього впливають, можна однозначно стверджувати, що російсько-українська війна має вирішальний вплив на процес ухвалення управлінських рішень загалом, і в аграрному менеджменті, зокрема.

Література

1. Fischhoff B./ B.Broomell S. (2020): Judgment of Decision Making. Annual Review of Psychology - Vol. 71 (2020), pp. 331–355, <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050747>
2. Reason J. (1990): Human Error, Cambridge University Press, https://books.google.com.ua/books?id=WJL8NZc8lZ8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
3. Plous, S. (1993): The Psychology of Judgment and Decision Making. McGraw-Hill Book Company, <https://psycnet.apa.org/record/1993-97429-000>
4. Fischhoff B./ B.Broomell S. (2020): Judgment of Decision Making. Annual Review of Psychology - Vol. 71 (2020), pp. 331–355, <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050747>
5. Calabretta, G./Gemser, G./Wijnberg, N. M. (2017): The Interplay Between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. Organization Studies, 38, 365–401.
6. Gígalová, V. (2017): Intuition and Managerial Decision-making. Human Affairs, 27(3), 301-316
7. Demianenko S./ Sas I. (2023): Directions for Improving of Agricultural Land Use in Ukraine in Conditions of Global Warming and Consequences of the Russian's Military Aggression. ISCES-2023, IOP Conf. Series% Earth and Environmental Science 1269 (2023) 012009; doi: 10.1088/1755-

1315/1269/1/012009, pp. 2-9, Briston S1 6HG, United Kingdom
<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1269/1/012009/p>

8. Demianenko S. (2023): Business Strategies of Ukrainian Agribusiness in the Condition of Marital State and Post-war Time in the Context of European Integration. KNEU, Business Strategies: Ukrainian Realities and Convergence With the EU Opportunities. Proceedings, International Scientific and Practical Internet Conference. Kyiv, November 8, 2023, pp. 92-96, DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-463-3

9. Raiter N./Matskiv H. (2023): Risks of Agrarian Business in War Conditions. AGRICULTURAL ECONOMY 2023, T. 16, № 1-2, p. 41-50. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.041>.
http://agrarianeconomy.inau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_1-2/AE-16_1-2_5.pdf

10. Makaliuk I./Kashpurenko T./Barannikov M. (2023): The Situation of Enterprises of the Agrarian Sector of Ukraine in the Condition of War: Financial and Investment Aspects. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2280>
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>

JEL Classification: Q13, L65, R41, O32

Олександра МИКОЛАЄНКО

студентка V курсу факультету маркетингу

D3 «Менеджмент», ОПП «Комерційна діяльність та логістика»

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

oleksandramikolaenko@gmail.com

Науковий керівник: Коваленко Н.В.

д.е.н., професор кафедри комерційної діяльності і логістики

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Розглянуто особливості стратегічного розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного часу. Проаналізовано основні виклики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю постачання сировини, енергетичними обмеженнями та зростанням витрат. Особливу увагу приділено адаптаційним стратегіям підприємства, зокрема диверсифікації постачання, оптимізації логістичних процесів, використанню цифрових рішень та забезпеченню безперервності виробництва. На прикладі ТОВ «Агрохімічна Компанія Гросдорф» обґрунтовано ефективність впроваджених заходів. Запропоновано практичні підходи до підвищення стратегічної стійкості аграрних підприємств в умовах війни.

Ключові слова: агробізнес, стратегічний розвиток, воєнні ризики, логістика, постачання сировини, диверсифікація, стійкість підприємства, адаптація, інновації.

У сучасних умовах повномасштабної війни аграрний сектор України функціонує в умовах високої невизначеності, постійних ризиків та суттєвих обмежень у сфері логістики, енергозабезпечення та постачання ресурсів. Незважаючи на це, агробізнес залишається критично важливим для економіки країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та валютні надходження [1-2].

Війна суттєво трансформувала умови діяльності підприємств, зокрема через руйнування транспортної інфраструктури, зміну логістичних маршрутів, підвищення вартості перевезень та нестабільність енергопостачання. У таких умовах стратегічний розвиток підприємств потребує нових підходів, орієнтованих на гнучкість, адаптивність та швидке прийняття управлінських рішень [6].

Об'єктом дослідження є діяльність аграрного підприємства в умовах війни, а предметом - стратегічні напрями адаптації та розвитку.