

Сергій ДЕМ'ЯНЕНКО,
д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-6357-5651
demyanenko@kneu.edu.ua

СУЧАСНІ ТРЕНДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОБІЗНЕСУ

Анотація. Розглянуто прикладні аспекти процесу ухвалення управлінських рішень менеджерами вітчизняних підприємств агробізнесу під впливом чинників військового стану спричиненого російською агресією. Показано, як змінюються операційні управлінські рішення в умовах війни. Розглянуто економічну та екологічну доцільність стратегічних напрямів організаційної перебудови вітчизняних підприємств агробізнесу у післявоєнний період через призму впровадження сучасних інноваційних технологій виробництва продукції та менеджменту.

Ключові слова: управлінські рішення, ресурси, підприємства агробізнесу, війна

Актуальність. Ознаками сучасного вітчизняного агробізнесу є кардинальна зміна формування ланцюгів вартості, значно менша кількість робочої сили при створенні одиниці продукції, нові правила конкуренції, суттєві зміни на ринку праці та зменшення частки витрат на працю у ВВП і національному доході країни. Поряд з цим військові дії, зокрема у прифронтових регіонах, спричиняють необхідність запровадження особливих підходів в процесах ухвалення стратегічних і операційних управлінських рішень менеджерами підприємств агробізнесу.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналіз сучасних трендів в ухваленні стратегічних та операційних управлінських рішень менеджерами вітчизняних підприємств агробізнесу в умовах воєнного стану та у післявоєнний період.

Результати дослідження. Загалом, процес розробки та ухвалення управлінських рішень є основою діяльності менеджера [1]. У вузькому сенсі це процес, який починається з констатації та формулювання проблемної ситуації та завершується вибором дії, спрямованої на усунення цієї проблемної ситуації. [2] Процес ухвалення рішень є складовою розумової діяльності людини та охоплює всі аспекти цієї діяльності: психологічний; здатність ризикувати; врахування часу; моральний, ціннісний, поведінковий, свідомість і підсвідомість, інтуїцію тощо [3; 4]. Зрозуміло, що в умовах війни всі ці аспекти набувають дещо іншого забарвлення, мають дещо іншу спрямованість.

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

Будь-яке управлінське рішення завжди базується на основній суперечності економіки – суперечності між обмеженими ресурсами і необмеженими потребами суспільства в товарах і послугах. На рівні підприємства - це суперечність між обмеженими ресурсами підприємства і бажанням його власників (менеджерів) максимізувати прибуток. І хоча максимізація прибутку залишається основним критерієм діяльності підприємства навіть в умовах війни, кризова ситуація в економіці вимагає й інших, проміжних цілей діяльності підприємства. До таких цілей можна віднести збереження або відновлення ресурсів підприємства - персоналу, землі, техніки, обладнання, сільськогосподарських тварин, логістичних зв'язків із закупівлі ресурсів та реалізації виробленої продукції [5].

В сучасних умовах ведення агробізнесу особливого значення набувають чинники ризику і невизначеності в процесі ухвалення управлінських рішень, які передбачають, що

завжди існує ймовірність ухвалення неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на діяльність підприємства. Тому одним з найскладніших етапів процесу ухвалення рішень є генерування альтернатив. Головна мета цього етапу полягає в одержанні значної кількості альтернатив. Чим ширше коло альтернатив опрацьоване, тим вища ймовірність того, що ця множина містить найкращий варіант. З метою полегшення та впорядкування цієї діяльності використовують спеціальні методи генерування альтернатив, які набули широкого використання в практиці діяльності менеджерів, зокрема, методи обґрунтування управлінських рішень за умов ймовірнісної визначеності або невизначеності генерування альтернативних рішень. Загалом прибуток підприємства формується його ресурсами: природними (земельними, водними, лісовими); капіталом; працею; підприємництвом; інформацією. В свою чергу кожен ресурс генерує свої джерела формування прибутку які безпосередньо пов'язані з власністю на відповідні ресурси. Так, земельні ресурси формують прибуток за рахунок земельної ренти або орендної плати. Наприклад, якщо сільськогосподарська земля належить на правах власності фермеру, то прибуток генерується у формі земельної ренти. Якщо ж фермер орендує землю, то він сплачує орендну плату її власнику. Джерелом, що створює земельну ренту є природна родючість землі (частка вмісту гумусу у ній).

Капітал формує прибуток у вигляді процентів за його використання, а можливість існування процентів забезпечує зміна вартості грошей у часі, на яку впливає інфляція.

Праця, як виробничий ресурс, формує прибуток за рахунок різниці між фактичною і потенційно можливою заробітною платою працівників, що працюють в підприємстві. У підприємстві завжди є можливість диференціації заробітної плати працівників, що на нього працюють. У свою чергу джерелом рівня заробітної плати є фізичні і розумові здібності людини, в залежності від виду трудової діяльності (фізичної чи розумової). Вважається, що фізична праця породжує зарплату у вигляді виробничих витрат, а розумова – збільшує активи підприємства. Відповідно, рівень заробітної плати залежить від рівня компетентності працівника, що враховує освіту, досвід роботи, фахові навички, здібності тощо.

Прибуток, який генерує ресурс «Підприємництво», пов'язаний з ризиком, причому з ризиком, який не страхується. Ризик, що страхується, породжує відповідні витрати (доходи, в разі страхового випадку). Тільки ризик, що не страхується, є джерелом прибутку від підприємницької діяльності. Крім ризику є ще одне джерело, що приносить прибуток за даним ресурсом і це монополна влада. Якщо підприємець є монополістом на певному ринку, то він отримує відповідний прибуток від цього.

І, нарешті, такий ресурс як інформація, є також дуже важливим джерелом формування прибутку, особливо в наш час, час інформаційного суспільства. Інформація потрібна для ухвалення адекватних, правильних рішень і пов'язана з відповідними інформаційними джерелами. Інформація в умовах війни набуває особливого значення. Це пов'язано не тільки з умовами ведення бізнесу, а загалом з можливістю фізично вижити, особливо у прифронтовій зоні, де агробізнес продовжує функціонувати. У теорії ухвалення рішень під ризиком розуміється не ймовірність одержання негативного результату, а ступінь інформованості того, хто ухвалює рішення, про можливі альтернативи. І чим більшою визначеністю характеризується така інформація, тим менший ризик при ухваленні управлінського рішення.

В умовах війни зазнають змін звичні операційні рішення в підприємствах агробізнесу. Ці зміни полягають, насамперед, в обмеженні використання таких сільськогосподарських ресурсів як добрива, пестициди і насіння, диверсифікації бізнесу та зміні ринків збуту. Відбулися зміни і в агропродовольчому ланцюгу доданої вартості. Зокрема, значно скоротилася кількість постачальників виробничих ресурсів порівняно з довоєнним періодом, за винятком постачальників кормів і медичних послуг, які

постраждали порівняно менше. Таке скорочення є наслідком не лише проблем із доставкою необхідних ресурсів, але й ціновою політикою постачальників, особливо у випадку закупівель добрив і кормів.

Загальна структура збуту в цілому залишилася незмінною, але зазнала певного коригування. Наприклад, до війни більшість українських фермерів продавали свою продукцію оптовикам (тобто операторам, які, зазвичай, продають великі партії іншим підприємствам), трейдерам і переробникам. Після повномасштабного вторгнення вигідніше стало продавати продукцію сільськогосподарських підприємств переробним підприємствам. Основною проблемою в цій сфері стало припинення роботи окремих покупців продукції, їх неспроможність закуповувати довоєнні обсяги або запропонувати виробнику прийнятні ціни.

Також заслуговує на дослідження можливих варіантів ухвалення управлінських рішень щодо організаційної перебудови аграрних підприємств в умовах післявоєнного періоду і, особливо, в рослинництві, як галузі, що забезпечує понад 70% валової аграрної продукції та 60 % її експортних надходжень. До основних таких варіантів можна віднести підвищення рівня спеціалізації виробництва відповідно до умов господарства та підвищення продуктивності використання активів підприємства через впровадження сучасних інноваційних технологій виробництва сільськогосподарської продукції [6]. Економічна та екологічна доцільність будуть основними чинниками, що обумовлюватимуть напрями організаційної перебудови в рослинництві аграрних підприємств України у післявоєнний період та забезпечуватимуть відновлення і розвиток вітчизняної аграрної галузі.

Список використаних джерел

1. Fischhoff B./ B.Broomell S. (2020): Judgment of Decision Making. *Annual Review of Psychology*. Vol. 71. pp. 331–355, DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050747>
2. Reason J. (1990): *Human Error*, Cambridge University Press. URL: https://books.google.com.ua/books?id=WJL8NZc8lZ8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_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. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1993-97429-000>;
4. 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.
5. Дем'яненко С. І. Економічні засади обґрунтування управлінських рішень. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. №1. С. 70-77. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9614>. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17069047577982.pdf>
6. Дем'яненко С. І. Основні напрями організаційної перебудови в рослинництві вітчизняних аграрних підприємств у післявоєнний час. *АГРОБІЗНЕС 2023: рік в умовах воєнного стану* : зб. Всеукр. наук. конф., м. Київ, 19 квіт. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [оргком.: Рєпіна І. М. (відп. за вип.) та ін.]. Електрон. текст Київ : КНЕУ, 2023. С. 54–57. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/40770>

Serhii DEMIANENKO,

Doctor in Economic, Professor, Professor of the Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Getman, Kyiv, Ukraine

MODERN TRENDS IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN AGRIBUSINESS ENTERPRISES

Abstract. The applied aspects of the process of making management decisions by managers of domestic agribusiness enterprises under the influence of factors of martial law caused by Russian aggression are considered. It is shown how operational management decisions change in wartime conditions. The economic and environmental feasibility of strategic directions of organizational restructuring of domestic agribusiness enterprises in the post-

war period is considered through the prism of the introduction of modern innovative technologies of production and management.

Keywords: management decisions, resources, agribusiness enterprises, war

References

1. Fischhoff B./ Broomell S. (2020) Judgment of Decision Making. *Annual Review of Psychology*. Vol. 71. pp. 331–355, DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050747>
2. Reason J. (1990) *Human Error*, Cambridge University Press, Available at: https://books.google.com.ua/books?id=WJL8NZc8lZ8C&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_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, Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1993-97429-000>;
4. 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.
5. Demianenko S. I. (2024) Ekonomichni zasady obgruntuvannia upravlinskykh rishen. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*. No. 1. pp. 70-77. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9614>, Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17069047577982.pdf> (in Ukrainian)
6. Demianenko S. I. Osnovni napriamy orhanizatsiinoi perebudovy v roslinnytstvi vitchyznianskykh ahrarykh pidpriemstv u pisliavoiennyi chas [Elektronnyi resurs]. *AHROBIZNES 2023: rik v umovakh voiennoho stanu* : zb. Vseukr. nauk. konf., m. Kyiv, 19 kvit. 2023 r. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana ; [orhkom.: Riepina I. M. (vidp. za vyp.) ta in.]. Elektron. tekst Kyiv : KNEU, 2023. pp. 54–57. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/40770> (in Ukrainian)