

УДК 005.934:338.436 (477)

МЕНЕДЖМЕНТ

Воробйов Олег Михайлович

*доктор технічних наук, професор,
професор кафедри тилового забезпечення,
Заслужений діяч науки і техніки України
Національний університет оборони України*

Vorobiov Oleh

*Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor of the Rear Support Department,
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine
The National Defence University of Ukraine
ORCID: 0000-0001-5362-1976*

Генчевська Вікторія Олегівна

*магістр
Університет економіки та права «КРОК»*

Henchevska Viktoriia

*Master
University KROK
ORCID: 0000-0002-6305-8782*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10434

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОФІРМ
В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ**

**CONCEPTUAL FEATURES OF MANAGEMENT DECISIONS
IN THE MANAGEMENT PROCESS OF ENSURING THE ECONOMIC
SECURITY OF AGRICULTURAL FIRMS IN THE CONDITIONS
OF RUSSIA'S LARGE-SCALE AGGRESSION**

Анотація. Вступ. Одним із пріоритетних шляхів удосконалення науково-методичного підходу щодо управління забезпеченням економічної безпеки вітчизняних агроформувань в сучасних умовах російсько-української війни є досягнення агропромисловим комплексом рівня стійкого розвитку та його ефективного функціонування. Слід зазначити, що до агроформувань входить широкий спектр підприємств, а саме фермерські господарства (малі, сімейні, середні тощо), сільськогосподарські підприємства (агрофірми, агрохолдинги), а також селянські об'єднання. На жаль, рамки статті не дозволяють дослідити особливості функціонування усіх груп агроформувань. Тому ми пропонуємо зупинитись на такому виді агропідприємств як агрофірми, оскільки, на нашу думку, в умовах широкомасштабної агресії Росії на Україну значно підвищується роль агрофірм щодо забезпечення продовольчих потреб населення, Збройних Сил України, задоволення потреб в імпорті сільськогосподарської продукції та інших потреб, що стосуються продовольчої безпеки країни в цілому. Окрім того, цей вибір обґрунтовується ще й тим, що інші види агропідприємств, наприклад як фермерські, у нашій країні не відіграють такого великого значення порівняно з іншими країнами ЄС (Польща, Франція, Угорщина, Німеччина та інші).

В умовах російсько-української війни значно підвищується роль безперервного та ефективного управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм безпосередньо в цих умовах, оскільки успішне функціонування агрофірм неможливе без прийняття ефективних, швидких та якісних управлінських рішень, що також стає все більш актуальним під час ведення російсько-української війни та обґрунтовує актуальність даної статті.

Тому, на наш погляд, у воєнний стан забезпечення вітчизняних агрофірм прийняттям більш швидких, гнучких та ефективних управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки є актуальним науковим

завданням і потребує невідкладного вирішення, оскільки у сучасних умовах господарювання неможливо уявити агрофірму, яка функціонує без управлінських рішень. Саме від їх ефективності залежать її конкурентоспроможність та можливість її подальшого розвитку, тому питання вдосконалення процесу розроблення і прийняття управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямів дослідження у сучасних науці та практиці.

Мета. Метою статті є обґрунтування концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм на основі проведення аналізу реалізації цього процесу в умовах широкомасштабної агресії Росії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці провідних вітчизняних вчених, присвячені вирішенню проблем концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки в сучасних умовах, насамперед, у процесі функціонування агрофірм.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: методи аналізу та синтезу, метод системного підходу, методи експертного оцінювання та групування, графічний та абстрактно-логічний методи.

Результати. У науковій статті обґрунтовані концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм на основі проведення аналізу реалізації цього процесу в умовах широкомасштабної агресії Росії та обґрунтована їх наукова новизна. Для вирішення цього завдання визначені критерії оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень, проаналізовані наслідки несприятливого впливу факторів, що пов'язані з веденням російсько-української війни на управління забезпеченням економічної безпеки вітчизняних агрофірм і визначені механізми цих несприятливих впливів. Розроблені етапи прийняття управлінських рішень у контексті забезпечення стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни.

Перспективи. Напрямами подальших досліджень можуть бути формування стратегії управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм; розроблення науково-методичного інструментарію для оцінювання управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм; побудова моделі удосконалення процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм та алгоритму її імплементації.

Ключові слова: методика, агрофірма, управлінське рішення, економічна безпека, забезпечення економічної безпеки, російсько-українська війна.

Summary. Introduction. One of the priority ways to improve the scientific and methodological approach to managing the economic security of domestic agricultural formations in the conditions of the modern Russian-Ukrainian war is to achieve the level of sustainable development and its effective functioning by the agro-industrial complex. It should be noted that agricultural formations include a wide range of enterprises, namely farms (small, family, medium, etc.), agricultural enterprises (agribusinesses, agricultural holdings), as well as peasant associations. Unfortunately, the framework of the article does not allow to investigate the peculiarities of the functioning of all groups of agricultural formations. Therefore, we propose to focus on this type of agricultural enterprises as agrofirms, since, in our opinion, in the conditions of large-scale Russian aggression against Ukraine, the role of agrofirms in ensuring the food needs of the population, the Armed Forces of Ukraine, meeting the needs for the import of agricultural products and other needs related to food security of the country as a whole. In addition, this choice is also justified by the fact that other types of agricultural enterprises, such as farming, do not play such a large role in our country compared to other EU countries (Poland, France, Hungary, Germany and others).

In the conditions of the Russian-Ukrainian war, the role of continuous and effective management of ensuring the economic security of agro-firms increases significantly in these conditions, since the successful functioning of agro-firms is impossible without making effective, quick and high-quality management decisions, which also becomes more and more relevant during the conduct of the Russian-Ukrainian war and substantiates the relevance of this article.

Therefore, in our opinion, in the state of war, the provision of domestic agricultural firms by making faster, more flexible and effective management decisions in the management process of ensuring economic security is an urgent scientific task and requires an urgent solution, since in modern business conditions it is impossible to imagine an agricultural firm that functions without management decisions. Its competitiveness and the possibility of its further development depend on their efficiency, therefore the issue of improving the process of development and management decision-making is one of the priority areas of research in modern science and practice.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the conceptual features of managerial decision-making in the process of managing the economic security of agricultural firms based on the analysis of the implementation of this process in the conditions of large-scale Russian aggression.

Materials and methods. The research materials are the scientific works of leading domestic scientists, devoted to solving the problems of conceptual features of management decision-making in the process of managing the provision of economic security in modern conditions, primarily in the process of functioning of agricultural firms.

The following scientific methods were used during the research: methods of analysis and synthesis, method of system approach, methods of expert evaluation and grouping, graphical and abstract-logical methods.

Results. The scientific article substantiates the conceptual features of managerial decision-making in the process of managing the economic security of agro-firms based on the analysis of the implementation of this process in the conditions of large-scale Russian aggression and substantiates their scientific novelty. To solve this task, the criteria for evaluating the effectiveness

of management decision-making are defined, the consequences of the adverse impact of factors related to the conduct of the Russian-Ukrainian war on the management of the economic security of domestic agricultural firms are analyzed, and the mechanisms of these adverse impacts are determined. The stages of management decision-making in the context of ensuring the sustainable functioning of agro-firms in the conditions of the Russian-Ukrainian war are developed.

Discussion. Directions for further research can be the formation of a management strategy for ensuring the economic security of agro-firms; development of a scientific and methodological toolkit for evaluating the management of ensuring the economic security of agro-firms; construction of a model for improving the management process of ensuring the economic security of agricultural firms and an algorithm for its implementation.

Key words: method, agricultural firm, management decision, economic security, ensuring economic security, Russian-Ukrainian war.

Постановка проблеми. Одним із пріоритетних шляхів удосконалення науково-методичного підходу щодо управління забезпеченням економічної безпеки вітчизняних агроформувань в сучасних умовах російсько-української війни є досягнення агропромисловим комплексом рівня стійкого розвитку та його ефективного функціонування. Слід зазначити, що до агроформувань входить широкий спектр підприємств, а саме фермерські господарства (малі, сімейні, середні тощо), сільськогосподарські підприємства (агрофірми, агрохолдинги), а також селянські об'єднання. На жаль, рамки статті не дозволяють дослідити особливості функціонування усіх груп агроформувань. Тому ми пропонуємо зупинитись на такому виді агропідприємств як агрофірми, оскільки, на нашу думку, в умовах широкомасштабної агресії Росії на Україну значно підвищується роль агрофірм щодо забезпечення продовольчих потреб населення, Збройних Сил України, задоволення потреб в імпорті сільськогосподарської продукції та інших потреб, що стосуються продовольчої безпеки країни в цілому. Окрім того, цей вибір обґрунтовується ще й тим, що інші види агропідприємств, наприклад як фермерські, у нашій країні не відіграють такого великого значення порівняно з іншими країнами ЄС (Польща, Франція, Угорщина, Німеччина та інші).

В умовах російсько-української війни значно підвищується роль безперервного та ефективного управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм безпосередньо в цих умовах, оскільки успішне функціонування агрофірм неможливе без прийняття ефективних, швидких та якісних управлінських рішень, що також стає все більш актуальним під час ведення російсько-української війни та обґрунтовує актуальність даної статті.

Тому, на наш погляд, у воєнний стан забезпечення вітчизняних агрофірм прийняттям більш швидких, гнучких та ефективних управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки є актуальним науковим завданням і потребує невідкладного вирішення, оскільки у сучасних умовах господарювання неможливо уявити агрофірму, яка функціонує без управлінських рішень. Саме від їх ефективності залежать її конкурентоспроможність та можливість її подальшого розвитку, тому питання вдосконалення процесу розроблення

і прийняття управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямів дослідження у сучасних науці та практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Для усвідомлення сучасних альтернатив розв'язання цього наукового завдання розглянемо наукові праці провідних вчених, які присвячені вирішенню проблем концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки в сучасних умовах, насамперед, у процесі функціонування агрофірм. У роботах науковців Петруні Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. [1], Кисельова О.О. [2], Сумця О.М., Івашка В. [3] розкрито сутність управлінських рішень; процес прийняття та розробки управлінських рішень; фактори, які впливають на цей процес; методи, які для цього використовуються; ризики, які виникають у процесі прийняття управлінських рішень і можливості їх мінімізації. Проте у зв'язку з початком російсько-української війни, виділення і опис конкретних нових трендів в прийнятті рішень менеджерами потребує подальшого вивчення і постійного оновлення теоретичної бази та практичних кейсів.

Також проблематика досліджень механізму і особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм висвітлена у роботах провідних науковців, таких як Ярославський А.О. [4], Костенко О.М. [5], Ковтун В.А. [6]. Ці автори розглядали різні аспекти управлінських рішень, однак у їх роботах недостатньо уваги приділено визначенню недоліків підходів до прийняття управлінських рішень у процесі функціонування агрофірм та подальших перспектив їх розвитку в сучасних умовах. Окрім того, із посиленням ролі управлінських рішень в умовах російсько-української війни та зростанням кількості наукових праць у даній сфері, виникає потреба дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту. Незважаючи на безліч наукових робіт, які торкаються даної проблематики, виявлені напрацювання у даному напрямі потребують систематизації та узагальнення.

Також у приведених дослідженнях стосовно прийняття управлінських рішень не в повній мірі враховуються особливості та специфіка агрофірм. Окрім того, природним є те, що існуючі наукові

підходи до прийняття рішень не могли в повному об'ємі врахувати вплив несприятливих факторів, які пов'язані з широкомасштабною агресією Росії. Тому зменшення та нейтралізація несприятливих впливів на процес прийняття рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм має першочергове значення в сучасних умовах.

Метою статті є обґрунтування концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм на основі проведення аналізу реалізації цього процесу в умовах широкомасштабної агресії Росії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці провідних вітчизняних вчених, присвячені вирішенню проблем концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки в сучасних умовах, насамперед, у процесі функціонування агрофірм.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: методи аналізу та синтезу, метод системного підходу, методи експертного оцінювання та групування, графічний та абстрактно-логічний методи.

Виклад основного матеріалу. За розрахунками, які базуються на методології швидкої оцінки пошкоджень від Світового банку і ФАО (Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН) [7] до початку повномасштабної російсько-української війни сільське господарство України було одним із лідерів світового виробництва деяких видів продовольства. Обсяг торгівлі становив в еквіваленті 6% калорій світового споживання. Україна вважалась лідируючою державою в міжнародній торгівлі олією соняшниковою, ріпаком, ячменем тощо. Торгівля сільськогосподарською продукцією та продовольчими товарами приносила Україні щорічно близько 22 млрд. дол. США та становила 41% у структурі усього експорту. Загалом у 2021 році 40% від загального експорту України становила саме агропродукція [7, 8].

Проте унаслідок повномасштабної війни путінської Росії проти України, економіка нашої держави зазнала значних втрат. Понад 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами, приблизно 6 мільйонів залишили країну. За прогнозами Світового банку і ФАО [7, 8], українська економіка скоротиться на 45%, а десяткам мільйонів людей по всьому світу загрожує недоїдання через перебої з експортом зерна з України та пошкодженнями, від яких потерпає український агросектор. Сума прямих втрат, завданих Росією агропромисловому комплексу та земельним ресурсам зросла на \$2,1 млрд. Наразі оцінка збитків цієї сфери складає \$8,7 млрд. Станом на лютий 2023 року загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення Росії, збільшилася ще на \$6 млрд. і складає \$143,8 млрд. За розміром збитків сфера

АПК знаходиться на 5-му місці. На другому місці за сумою завданих збитків — сфера інфраструктури. За підсумками року повномасштабної війни збитки цієї сфери оцінюються у \$36,2 млрд. Протягом цього часу через війну було зруйновано або пошкоджено понад 25 тис. кілометрів доріг державного та місцевого значення та 344 мости та мостові переходи, які насамперед значно вплинули на збої в логістиці [7, 8].

Вторгнення російськими окупантами спричинило руйнування складних процесів й логістичних ланцюгів, які систематично налагоджувались аграріями протягом багатьох років. Попри отримання величезних збитків, масштабне замінування посівних полів, неможливість отримання доступу до багатьох аграрних територій, блокування морських портів, знищення техніки й складів, український агробізнес продовжує налагоджувати логістичну сферу, співпрацює з міжнародним ринком та розширює свої виробництва на заході країни.

Зрозуміло, що в цих складних умовах, процес функціонування агрофірм потребує від менеджменту прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень. Розглянемо їх більш детально.

Прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм являє собою процес свідомого вибору з переліку альтернатив певного варіанту дій, які найшвидше сприяють досягненню в майбутньому бажаного стану агрофірми [9].

На думку автора, процес прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм має обов'язкові основні складові:

- проблемну ситуацію, що склалася та потребує вирішення;
- цілі, яких потрібно досягти;
- набір певних альтернатив та обґрунтування вибору однієї з запропонованих альтернатив.

Метою управлінського рішення у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в будь-якій сфері діяльності, насамперед в агросфері, є забезпечення регулюючого впливу на об'єкт управління з ціллю досягнення мети організації чи установи. Саме через те, що від якості управлінських рішень залежить досягнення мети діяльності організації чи установи їх формування та вибір повинні відбуватися на основі наукового підходу [9].

Саме такий підхід до загальних управлінських рішень висвітлено у роботі таких науковців як Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. [9]. Авторі зазначають, що управлінські рішення повинні бути:

- 1) науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;

- 2) своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;
- 3) чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно розв'язати;
- 4) бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем;
- 5) передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковості його виконання [9].

Розглядаючи прийняття рішень як процес, на нашу думку, слід виділити основні етапи даного процесу:

- наявність ситуації, яка потребує вирішення, збір та аналіз інформації щодо нагальної проблеми;
- виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту;
- прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи);
- реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів;
- контроль за виконанням рішення, що дозволяє виявити відхилення та встановити зворотний зв'язок між керуючою та керованою підсистемами.

Отже, прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм є складним і важливим процесом, від якого залежить ефективність діяльності агрофірм в цілому.

Якщо розглядати більш детально управлінські рішення як цілий процес, то розроблення та прийняття раціональних управлінських рішень має такий загальний вид [10]:

- постановка управлінського завдання, мети, що визначає необхідність прийняття управлінського рішення у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм;
- встановлення критеріїв ефективності підготовки та реалізації управлінського рішення;
- проведення обґрунтованого аналізу можливих альтернативних рішень;
- вибір оптимального управлінського рішення з проаналізованих альтернативних;
- вибір виконавців та контролюючих осіб за протіканням процесу реалізації управлінського рішення;
- контроль доведення інформації до виконавців та інших осіб, що залучені до виконання управлінського рішення;

- проведення поточного контролю над реалізацією управлінського рішення за встановленими нормами, критеріями, планами;
- оцінка результативності впровадження управлінського рішення, аналіз ефективності наслідків прийнятого рішення, оцінка переваг у реалізації вибраного управлінського рішення та втрачених можливостей (якщо такі мали місце), умовний аналіз та оцінка реалізації альтернативних рішень та їх ефективності за вже відомими умовами впровадження управлінського рішення.

Ефективність підготовки та прийняття управлінських рішень напряму залежить від правильної інтерпретації проблематичної ситуації, що виникла та вимагає вирішення. Для цього нами пропонується здійснити такі етапи вирішення проблемної ситуації у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм:

1. Провести детальний аналіз проблеми. Цей етап включає збір усієї необхідної інформації (наявної та прихованої за необхідності) для визначення важливості вирішення проблемної ситуації, причин її виникнення та наслідків невирішення.

2. Постановка мети вирішення проблемної ситуації та визначення критеріїв досягнення намічених результатів. Цей етап включає вибір показників оцінки результативності вирішення проблемної ситуації та способів їх розрахунку.

3. Накопичення інформації. Цей етап передбачає збір даних, на основі чого відбувається «мозковий штурм» із вирішення проблемної ситуації, аналіз альтернативних рішень за максимальною корисністю їх здійснення у вирішенні проблемної ситуації.

4. Прийняття рішення. На цьому етапі відбувається вибір найкращих рішень із сукупності можливих, визначених на попередньому етапі вирішення проблемної ситуації.

5. Реалізація впровадження прийнятих рішень. На цьому етапі за встановленим планом відбувається реалізація намічених управлінських дій, які залежно від умов вирішення проблемної ситуації, що мають динамічний характер, мають пристосувальну функцію до обставин.

6. Розгляд досягнутих результатів, оцінка ефективності. Аналітичний етап, за результатами якого формуються висновки на майбутню перспективу в разі виникнення аналогічних проблемних ситуацій.

Найбільш доцільний, на думку автора, алгоритм прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм приведений у роботах Груб'як С. В. та Большакової Є. Л. Так у роботі такого автора як Груб'як С. В. [11] запропонована традиційна схема процесу розроблення та реалізації управлінських рішень.

Однак, на наш погляд, застосування традиційної схеми у сучасних умовах ускладнюється через проблеми, що виникають під час реалізації блоку, який пов'язаний зі збором інформації та виявленням об-

межень через збільшення негативного впливу факторів бойових дій, що носять випадковий і складно прогнозований характер, які в свою чергу ускладнюють функціонування наступного блоку, що пов'язаний зі швидким розробленням альтернативних варіантів рішень і вибором оптимального варіанту.

Окрім того, у результаті цього виникають труднощі загалом з реалізацією традиційного підходу до розроблення та реалізації управлінських рішень через труднощі з заходами щодо організації виконання прийнятого рішення та контролю їх виконання, знову ж таки через причини, що пов'язані з агресією Росії. Тобто мова йде про забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах російсько-української війни.

У роботі автора Большакової Є. Л. [12] представлено алгоритм, де висвітлені етапи формування механізму прийняття рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку підприємств в умовах ризикової стійкості. Недоліком застосованого алгоритму прийняття рішень є те, що мова йде про перспективний розвиток підприємства, а не безпосередньо про його функціонування. Окрім того, ступінь тих ризиків, що пов'язані з конкурентним середовищем, несприятливим соціально-економічним становищем та іншими проблемними ситуаціями, які характерні для мирного часу, не йдуть ні в які порівняння з тими викликами й загрозами для функціонування агрофірм, які виникають у воєнний час.

Тому на основі праць попередників, розроблений механізм прийняття управлінських рішень на

агрофірмах як багатокомпонентний управлінський процес, який реалізується поетапно у формі поетапних дій, а саме на рис. 1 приведені етапи прийняття рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни.

Отже, процес розроблення та реалізації управлінського рішення постає у вигляді проходження послідовних таких етапів:

Виникнення або прогнозування та попереднє формулювання проблеми. На цьому етапі суб'єкт управління отримує інформацію про невідповідність протікання процесів на підприємстві або поза його межами, які пов'язані як з фінансово-господарською діяльністю, так і впливом несприятливих факторів російсько-української війни, але які так чи інакше впливають на діяльність підприємства (виникнення проблеми). Далі відбувається аналіз цих процесів і здійснюється попереднє формулювання самої проблеми. Таким чином, основна проблематика полягає в особливостях прийняття управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм з урахуванням впливу деструктивних чинників, які пов'язані з російсько-українською війною. Причому основний акцент ставиться на забезпечення стабільного й стійкого функціонування агрофірм у складних умовах. Рішення розробляється не тільки для прогнозованих ситуацій, але в першу чергу для випадкових ситуацій, які пов'язані з впливом факторів збройної агресії і які практично неможливо передбачити, тобто мова йде про можливість

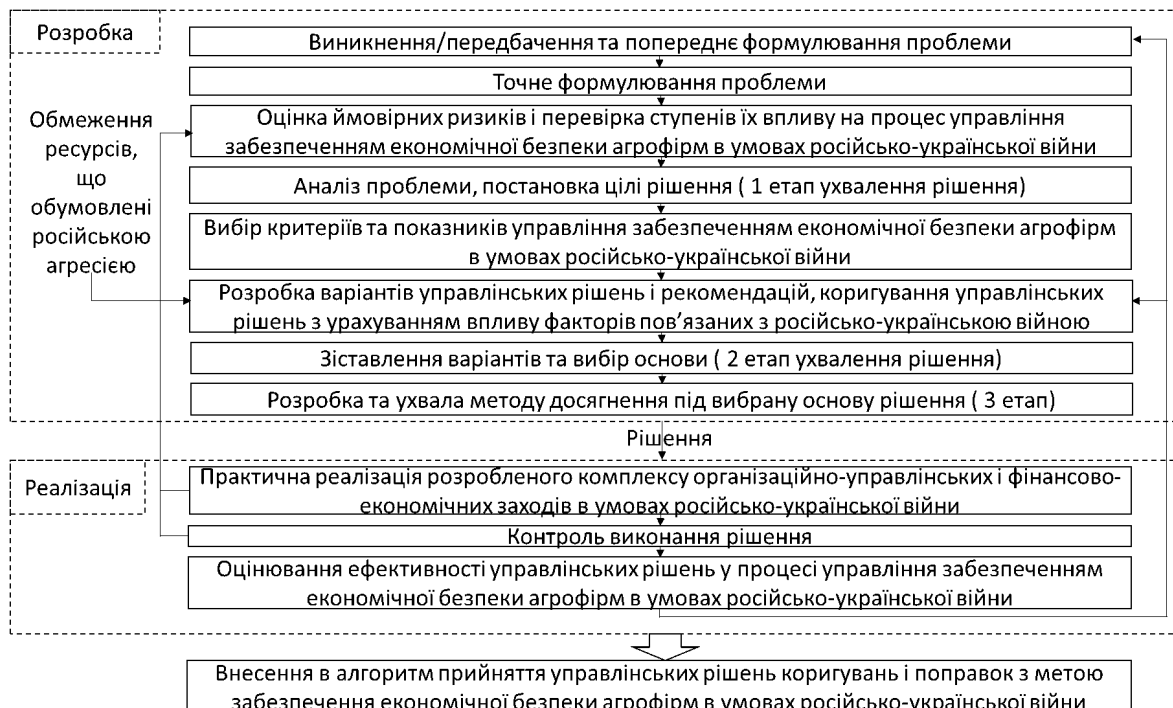


Рис. 1. Етапи прийняття рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни

Джерело: авторська розробка

прийняття рішення в умовах невизначеності, що дуже ускладнює процес прийняття цих рішень.

Точне формулювання проблеми. При реалізації цього етапу особливу увагу слід звернути на можливість прийняття якомога більшої кількості альтернативних рішень через велику ймовірність втручання у процес функціонування агрофірми несприятливих факторів російсько-української війни.

У точно сформульованій проблемі має бути чітко відбито:

- мета, обмеження (як кількісні, так і якісні) при виборі альтернатив вирішення проблеми;
- повна об'єктивна характеристика ситуації, що склалась, у тому числі мають бути визначені: фактори, що впливають на прийняття рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм; причини небажаних явищ; засоби вирішення проблеми (реально існуючі); мови вирішення проблеми (визначеність, ризик, ресурсне забезпечення) та ін.;
- значущість розв'язуваної проблеми для діяльності агрофірми й окремих її структурних підрозділів;
- терміни вирішення проблеми.

Оцінка ймовірних ризиків і перевірка ступенів їх впливу на процес управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни. У ході прийняття ефективних управлінських рішень для забезпечення стійкого функціонування агрофірм введено в алгоритм реалізації рішення блок, який пов'язаний з оцінкою ризиків і перевіркою ступенів їх впливу на процес управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни.

До основних ризиків, що негативно впливають на діяльність агробізнесу в умовах російсько-української війни слід віднести:

- припинення діяльності агрофірм на окупованих територіях і в зоні бойових дій, більшість із яких не змогли здійснити свою релокацію;
- руйнування внаслідок бойових дій складів і виробничих засобів агрофірм;
- відсутність механізму компенсації збитків, який би забезпечив конкретній потраждавшій агрофірмі реальну можливість для відновлення втрачених потужностей;
- зменшення попиту на окремі категорії продукції;
- зменшення пропозиції на окремі категорії продукції, які виробляли в окупованих територіях або в зоні бойових дій, що спричиняє дефіцит та підвищення цін;
- збільшення внаслідок блокування агресором морських транспортних коридорів розміру і тривалості логістичних витрат;
- міграція фахівців до країн Західної Європи, Канади, США тощо;
- мобілізація кваліфікованих спеціалістів;
- дефіцит палива на АЗС унаслідок знищення об'єктів інфраструктури, зміни постачальників;

- постійні зміни законодавства, суперечності між актами вищої юридичної сили, наприклад між Конституцією України та законами України, між постановами Кабінету Міністрів України та актами центральних органів виконавчої влади;
- відсутність прозорого механізму державного регулювання ціноутворення на продукцію першої необхідності та паливо, контролю цін тощо;
- рейдерство;
- енергетичний дефіцит та ін.

Аналіз проблеми, постановка цілі рішення. На даному етапі проходить аналіз проблеми, аналізуються також можливі напрямки вирішення даної проблеми. Постановка цілі рішення відсікає напрями розробки рішення, які не є ключовими у вирішенні проблеми.

Для об'єктивного оцінювання ефективності процесу управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм слід звернути на ті чинники, що пов'язані саме з російсько-українською війною (невчасне постачання сировини, добрив; відсутність технічного обладнання; переривання зв'язку між споживачами; фінансові труднощі, що пов'язані з порушенням банківської системи тощо). Тому вирішення проблеми може бути за рахунок: покращення якості продукції, підвищення ефективності маркетингової діяльності, комунікаційної політики, розширення асортименту, зміни постачальників, сировини, матеріалів та інше, і особливо, що важливо в умовах російсько-української війни, зменшення до мінімуму часу на прийняття управлінських рішень, які б відповідали тим кризовим ситуаціям війни, які виникають у процесі функціонування агрофірм. Коли суб'єкт управління проаналізував проблему, він може чітко усвідомити ті чинники, які спричинили виникнення даної проблеми. Від цього етапу залежить напрям, в якому буде розроблятися рішення. Цей етап є фундаментом вироблення раціонального управлінського рішення.

Вибір критеріїв та показників управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни. На цьому етапі мають бути визначені критерії ефективності управлінського рішення, необхідні для зіставлення різних варіантів рішень і вибору найкращого із них, а також оцінки ступеня досягнення поставленої мети. Вибрані критерії ранжуються за ступенем важливості для вирішення поставленої проблеми. Можливими критеріями оцінки варіантів управлінських рішень є: ефективність реалізації; простота, результативність та реальність досягнення поставленої мети; ступінь урахування всієї виробничої ситуації; мінімізація потреби в ресурсах або повнота їх використання; виконання завдань у визначені строки (мінімізація строків виконання робіт); економічність виконання; максимізація обсягу та покращення якості продукції; підвищення продуктивності праці; окупність фондів; рентабельність; поліпшення використан-

ня матеріально-технічної бази; поліпшення умов охорони та безпеки праці та ін. Під час вибору та обґрунтування критеріїв ефективності функціонування агрофірм, на думку автора, доцільно ввести коефіцієнти, які під час проведення розрахунків врахували б ступінь того негативного впливу і тих загроз, що можуть виникнути в умовах воєнного стану. Це дасть можливість більш об'єктивно та адекватно оцінити ефективність функціонування агрофірм в цих умовах.

Розробка варіантів управлінських рішень і рекомендацій, коригування управлінських рішень з урахуванням впливу факторів пов'язаних з російсько-українською війною. На цьому етапі відбувається розробка можливих варіантів основи управлінського рішення. Тобто визначаються можливості та способи агрофірми відреагувати на ті фактори, що викликали дану проблему у напрямку, який був визначений постановкою цілі. Варто зазначити, що при розробці варіантів реагування на визначену проблему потрібно враховувати, ще й ресурси та можливості, які є в агрофірмі, або які може використати агрофірма, залучивши зовні. При розробці основи рішення, є обов'язковим обґрунтування досяжності мети управлінського рішення.

Зіставлення варіантів та вибір основи рішення. На даному етапі відбувається співставлення розроблених варіантів з критеріями оцінки ефективності рішення. Тобто обирається той варіант, який допоможе максимально ефективно вирішити завдання. Це другий етап ухвалення рішення. На цьому етапі досить доцільно було би провести моделювання процесу функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни. Моделювання може бути комп'ютерним за допомогою математичних моделей та ін. Головне, щоб вони враховували вплив основних чинників, які найбільш негативно впливають на функціонування агрофірм в умовах воєнного стану.

Розробка та ухвалення методу виконання залежно від обраної основи рішення. Визначившись із основою рішення та забезпечення його виконання визначають безпосередньо сам метод виконання, який може містити наступні складові: форма доведення до виконавців, встановлення термінів виконання рішення або окремих його складових; складання плану виконання рішення (підпорядкування, необхідний обсяг інформації та ресурси); встановлення контролю (відповідальність, послідовність, терміни). Визначення відповідальності за виконання рішення; визначення ресурсів, які необхідно залучити зі сторони та умови їх залучення. У нашій моделі даний етап включений в розробку та ухвалу методу виконання рішення, який є і завершенням прийняття рішення. Після даного етапу ми маємо управлінське рішення, яке буде доведено до виконавців та якими і буде здійснюватися реалізація даного рішення.

Тому в нашому алгоритмі запропонований наступний етап, що несе в собі практичну реалізацію розробленого комплексу організаційно-управлінських і фінансово-економічних заходів в умовах російсько-української війни. При реалізації управлінського рішення виникає необхідність у запровадженні посиленого контролю над виконанням даного рішення, що і є наступним етапом в нашому алгоритмі.

Контроль виконання рішення. Контроль — це спостереження, нагляд з метою перевірки стану виконання рішення. Він здійснюється шляхом обліку ходу виконання, своєчасно виявляє відхилення від заданої програми, дає можливість ліквідувати причини відхилення або попередити про можливість несвоєчасного виконання рішення. На цьому етапі здійснюється оперативний контроль реалізації прийнятого рішення, усуваються відхилення від результатів реалізації і вносяться в разі потреби необхідні корективи. Кінцевим результатом на даному етапі є виконання рішення — досягнення мети у встановлений термін і у межах наявних ресурсів. Іноді у ході виконання рішення виникає необхідність його коригування. Коригування передбачає перехід до будь-якого попереднього етапу процесу розробки та реалізації управлінських рішень. Причинами цього можуть бути: погана організація виконання рішення; різкі зміни ситуації у зовнішньому середовищі; неякісна розробка самого рішення та ін. Слід зазначити, що в умовах російсько-української війни проведення заходів контролю виконання рішень досить проблематичне. Тому необхідно продумати варіанти контролю з урахуванням вогневого впливу противника та інших заходів перешкоджання діяльності агрофірм з боку ворога.

Окрім цього, виникає необхідність у застосуванні наступного етапу, що включає в себе оцінювання ефективності управлінських рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни.

Узагальнюючи усі вищезазначені етапи прийняття рішень у контексті забезпечення стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни, на їх підставі нами запропонований заключний етап, який несе в собі завдання внесення в алгоритм прийняття управлінських рішень коригувань і поправок з метою забезпечення економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни. Це дозволить розробити рекомендації щодо забезпечення економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни, більш достовірно прогнозувати всі ризики та фактори, що впливають на цей процес, чисельно порахувати вплив несприятливих чинників за рахунок введення відповідних коефіцієнтів при розрахунках ефективності функціонування підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином у статті обґрунтовані концептуальні особливості прийняття управлінських

рішень у процесі управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм на основі проведення аналізу реалізації цього процесу в умовах широкомасштабної агресії Росії.

Розроблені етапи прийняття рішень у контексті забезпечення економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни. На відміну від існуючих алгоритмів попередників щодо послідовності прийняття управлінських рішень в приведеному алгоритмі реалізації враховується вплив на цей процес негативних факторів, що пов'язані з умовами російсько-української війни та визначають їх наукову новизну. Це досягається за рахунок введення в етапи прийняття рішень блоків, що пов'язані з оцінкою ймовірних ризиків і перевіркою ступенів їх впливу на процес управління забезпеченням економічної

безпеки агрофірм та вибором критеріїв ефективності з метою оцінки рівня стійкого функціонування агрофірм в умовах російсько-української війни. Окрім того, запропонований блок щодо розробки варіантів управлінських рішень і рекомендацій, коригування управлінських рішень з урахуванням впливу факторів пов'язаних з російсько-українською війною та оцінка ефективності їх реалізації.

Все вище зазначене дозволить реалізувати останній практичний блок, що полягає у внесенні в механізм управлінських рішень коригувань і поправок з метою забезпечення економічної безпеки агрофірм в умовах російсько-української війни. У перспективі подальших досліджень пропонується удосконалити науково-методичний інструментарій для оцінювання управління забезпеченням економічної безпеки агрофірм.

Література

1. Петруня Ю. С., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. 4-те вид. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
2. Кисельов О. О. Прийняття управлінських рішень : підручник : КНОРУС, 2020. 170 с.
3. Сумець О. М., Івашко В. Удосконалення процесу контролю управлінських рішень. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: матеріали доповідей VIII наук.-практ. конф. з міжнародною участю.* (м. Харків, 1 листопада 2019 р.). Національний фармацевтичний ун-т. Харків, 2019. С. 146–148.
4. Ярославський А. О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств: дис ... д-ра філософії: 051. Вінниця, 2020. 228 с.
5. Костенко О. М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік і фінанси АПК: освітній портал.* URL: <http://bitly.ws/Cq7w> (дата звернення: 01.10.2023).
6. Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107–110.
7. Огляд збитків та втрат в АПК. *Київська школа економіки.* URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> (дата звернення: 01.10.2023).
8. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. *Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти, особливості захисту суспільства та особистості: тези доповідей за результатами тематичного «круглого столу».* (м. Миколаїв, 9 грудня 2022 р.). Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 8–10. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення: 01.10.2023).
9. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 3. doi: 10.32702/2307-2156-2020.3.39; URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1605> (дата звернення: 06.11.2023).
10. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. № 19. С. 146–150.
11. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*, 2017. № 11. С. 201–204.
12. Большакова Є. Л. Менеджмент стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України : дис ... д-ра філософії: 073. Полтава, 2020. 262 с.

References

1. Petrunya Yu. E., Litovchenko B. V., Pasichnyk T. O. (2020). Making managerial decisions: a study guide. 4th publishing house. Dnipro: University of Customs and Finance. 276 p. [in Ukrainian].
2. Kiselyov O. O. (2020). Making managerial decisions: textbook: KNORUS. 170 p. [in Ukrainian].
3. Sumets O. M., Ivashko V. (2019). Improvement of the control process of managerial decisions. *Professional management in modern conditions of market development: materials of the reports of VIII scientific-practical. conf. with international participation.* (Kharkiv, November 1, 2019). National Pharmaceutical University Kharkiv. P. 146–148 [in Ukrainian].
4. Yaroslavskiy A. O. (2020). Formation of the mechanism of management of economic security of enterprises: dissertation ... doctor of philosophy: 051. Vinnytsia. 228 p. [in Ukrainian].

5. Kostenko O.M. Justification of management decisions taking into account the quality of the information and analytical management system. *Accounting and finance of agriculture: an educational portal*. URL: <http://bitly.ws/Cq7w> [in Ukrainian].

6. Kovtun V.A. (2019). Implementation of automated logistics solutions in the activities of agricultural enterprises. *VUNPIK "Logistics of the future: effective solutions for trade"*. Kyiv, KNUTE. pp. 107–110 [in Ukrainian].

7. Review of damages and losses in agriculture. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> [in Ukrainian].

8. Kostyrko A., Lytvynova D. Adaptation of the agricultural sector of the economy of Ukraine during the war and world food security. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> [in Ukrainian].

9. Bryushkova N.O., Nikoliuk O.V., Udovitsa O.F. (2020). Peculiarities of making managerial decisions in public administration. *Public administration: improvement and development*. № 3. doi: 10.32702/2307-2156-2020.3.39; URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605> [in Ukrainian].

10. Zhovkovska T.T. (2018). Methodology of managerial decision-making with a reflexive approach. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. № 19. P. 146–150 [in Ukrainian].

11. Hrubyak S.V. (2017). Modern aspects of developing and making managerial decisions. *Economy and Society*. № 11. P. 201–204 [in Ukrainian].

12. Bolshakova E.L. (2020). Management of sustainable development of enterprises in the agri-food sector of Ukraine. *PhD's dissertation*. Poltava. 262 p. [in Ukrainian].