

## Особливості формування управлінських рішень підприємств в умовах воєнного стану

Андрусь Ольга Іванівна, к. пед. н. доцент,  
ORCID ID: 0000-0002-5659-6670;

Заболотній Дмитро Олександрович, студент  
КПІ імені Ігоря Сікорського

Пов'язаний з повномасштабною російською агресією воєнний стан в Україні вже понад 600 днів її тривалості – перманентне джерело невизначеності у всіх сферах суспільного життя нашої нації, і суспільно-економічної, зокрема, оскільки стабільність ринків, доступність ресурсів, надійність ланцюгів постачання стали нестабільними змінними. Означена невизначеність впливає не тільки на всі сфери нашого життя, але й на прийняття управлінських рішень у сфері бізнесу.

Управління бізнесом в умовах невизначеності потребує від управлінців підприємств особливих навичок і стратегій. В умовах воєнного стану управлінські рішення стають не тільки значущими для збереження суб'єктів підприємницької діяльності, але й критично важливими для загальної стійкості економічної структури.

В.П. Решетило наголошує, що невизначеність це – стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому, незнання і неможливості точного передбачення основних величин і показників розвитку певного явища [1, с.150].

Невизначеність підприємницької сфери, на думку В.Р. Кучеренка, визначається рядом напрямів:

- невизначеністю зовнішнього середовища;
- невизначеністю економічної кон'юнктури, яка обумовлюється невизначеністю попиту та пропозиції на товари, гроші, ресурси тощо;
- невизначеністю багатоваріантності сфер використання капітальних ресурсів;
- невизначеністю критеріїв пріоритетності фінансування;
- невизначеністю спрямування інвестиційних засобів;
- невизначеністю у сфері інформованості у сфері ведення бізнесу тощо [2, с.12].

Однак, не всі напрями невизначеності рівнозначно впливають на ділову підприємницьку активність в умовах воєнного стану. Так, пріоритетним напрямом використання капітальних ресурсів в умовах воєнного стану є оборонна сфера, тому переважна більшість (понад 50 % державного фонду) спрямовується на потреби війни. Відтак, невизначеність багатоваріантності сфер використання капітальних ресурсів в умовах воєнного стану значною мірою нівелюється, оскільки визначальна частка фінансування спрямовується на воєнні потреби.

Невизначеність критеріїв пріоритетності фінансування також не суттєво значуща в умовах воєнного стану, оскільки військові потреби як пріоритетні також уповільнюють розвиток інших сфер підприємницького сектору національної економіки. І, врешті, в період воєнного стану суттєво змінюється пріоритетність використання інвестиційних засобів, які у цей час також доцільно мобілізувати та спрямувати на потреби оборони. Таким чином, незважаючи на невизначеність розвитку певних подій у майбутньому, пріоритетною сферою використання наявних національних ресурсів в умовах воєнного стану є оборонна сфера, що суттєво обмежує інші напрями їх використання в контексті критеріїв пріоритетності фінансування. Водночас, для формування ефективних управлінських рішень використовується ряд методів, які дозволяють знаходити не тільки належні способи розв'язання проблем, але передбачати їх навіть тоді, коли вони ще не сформульовані. При цьому можливі шляхи їх розв'язання залишаються невідомими.

А.П. Махун узагальнює ряд методів формування управлінських рішень, зокрема:

1. Метод спроб і помилок полягає у випробуванні різних варіантів управлінських рішень та виборі найбільш ефективного серед них.
2. Метод інтуїції ґрунтується та використанні «внутрішнього голосу» у ході прийняття управлінського рішення.

3. Метод розуміння контексту передбачає дослідження сутності проблеми, виявленні факторів впливу на її розв'язання та аналізі взаємозв'язків між різними факторами.

4. Метод аналізу ризиків потребує формалізації всіх складових виробітку управлінського рішення та полягає в зборі та аналізі інформації про ринки, їх сегменти, галузеві особливості діяльності підприємства, тобто, у ході виробітку управлінського рішення передусім здійснюється аналіз зовнішніх ризиків підприємства та чутливості зміни вихідних параметрів проекту на його кінцеві характеристики [3, с. 44]

Однак, не всі означені методи є ефективними в умовах війни. Так, метод спроб і помилок значною мірою є надто витратним і розтягнутим в часі. Тоді як військові дії нерідко потребують швидких і визначених рішень. Тут не завжди є час на випробовування різних варіантів, оскільки невірне рішення може мати незворотні наслідки не тільки для бізнесу, але й для життя та безпеки людей. Управлінські рішення, прийняті лише на підставі особистої інтуїції, в умовах воєнного стану, коли кожна копійка та витрачений час на рахунок, можуть бути недостатньо виваженими та ефективними, оскільки за таких умов особливої значущості набуває системність та професійний аналіз ситуації. Метод розуміння контексту в умовах воєнних дій також не завжди виявляється доцільним, особливо в умовах стрімких та динамічних змін. Тому не завжди є час або можливість докладного дослідження контексту та бачення всіх його аспектів. Водночас, найбільш актуальним і прийнятним методом виробітку управлінських рішень в умовах воєнного стану є метод аналізу ризиків, який дозволяє аналізувати наявні ризики для підприємства та способи їх подолання.

Наприклад, одним з способів подолання означених ризиків, при неповному знищенні підприємства є його диверсифікація, яку вдало втілює агрохолдинг МХП. Так, у довоєнному періоді основним напрямом діяльності компанії було виробництво охолодженої курятини. На підприємстві переконані, що можна виростити зерно, переробити його на корми та нагодувати курку, а можна йти далі. Наприклад, виробляти продукти харчування високої доданої вартості як ready-to-cook (підготовлені до приготування), pre-cooked (напів-готові) та ready-to-eat (готові до споживання), розширення виробництва яких останнім часом спрямоване на збільшення обсягів продукції вищого рівня переробки, впровадження ефективних виробництв замкненого технологічного циклу, від його початку до постачання готової продукції споживачеві. Однак, означений підхід реалізується внаслідок високого техніко-технологічного рівня розвитку підприємства та ефективної роботи діючого управлінського персоналу.

Отже, формування управлінських рішень щодо ефективної господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану вимагає орієнтованості на постійну невизначеність. І незважаючи на обмеженість таких традиційних методів формування управлінських рішень як методи спроб і помилок, інтуїтивний, розуміння контексту, метод аналізу ризиків виявляється достатньо актуальним, оскільки виявлення та зниження ризиків відповідає динамічному та непередбачуваному характеру викликів воєнного часу.

#### **Література:**

1. Решетило, В. П., & Федотова, Ю. п. (2016). Аналіз невизначеності як категорії економічної науки. *Економіка і суспільство*, (3), 13–16.
2. Кучеренко, В. Р., Карпов, В. А., & Карпов, А. В. (2011). *Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник*. Одеса. <https://core.ac.uk/download/pdf/147035471.pdf> (переглянуто 20 листопада 2023 р.).
3. Махун, А. П., & Кваско, А. В. (2023). Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. В IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес, інновації, менеджмент: Проблеми та перспективи» (с. 44-45). Київ.
4. Зозуля, Д. (2022, 26 грудня). МХП трансформується в компанію, яка годує людей. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/12/26/695213/> (Дата перегляду 20 листопада 2023 р.).