

## **ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КООПЕРАТИВАМИ ЗА УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

***Олена Овдіюк***

В сучасному світі людина повсякчас приймає рішення будь-якої складності, іноді навіть не усвідомлюючи це. Теоретико-методологічним і науково-прикладним аспектам прийняття рішення присвячено багато робіт як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Класичне визначення поняття «рішення» – це вибір однієї з альтернатив. Чим більше існує альтернатив, тим більш зваженим і об'єктивним буде прийняте рішення<sup>176</sup>. Проте, прийняття важливих оптимальних рішень у нестандартних ситуаціях та непередбачуваних обставинах в цілому – це особливе, надскладне та надзвичайно відповідальне управлінське завдання. Воно не може бути механічною роботою, оскільки пов'язане з ризиком і, відповідно, потребує об'єктивного підходу та ретельного аналізу факторів середовища, де виникають ризики та невизначеність. Варто зазначити, що на управлінське рішення впливає велика кількість факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Особливо це характерно для сучасних умов, що склалися під впливом пандемії COVID-19.

---

<sup>176</sup> Овдіюк О. Сутність та зміст поняття «теорія рішень». *Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* 28 бер. 2019 р. (ЛТЕУ, м. Львів). Тернопіль: Крок, 2019. С. 42.

Безперечно, що першочерговим завданням будь-якого підприємства за умов пандемії є забезпечення власної здатності адаптувати і пристосувати своє функціонування до нових, невизначених і непередбачуваних обставин та викликів щодо здійснення регулярної і повномасштабної виробничої та ринкової діяльності. Це повною мірою стосується й кооперативних структур. Відтак, гострі загальні проблеми становлення кооперативного бізнесу в аграрному секторі посилюються через особливий механізм розробки і прийняття управлінських рішень в кооперативах та їх об'єднаннях. В умовах нинішньої пандемії проблема прийняття рішень набуває нагального характеру і вимагає для свого вирішення наукового обґрунтованого підходу.

Варто зазначити, що сучасні технології менеджменту мають суттєвий вплив на розвиток управління в кооперативах, і особливо, щодо прийняття управлінських рішень. Проте, дані технології в пандемічних умовах потребують додаткових досліджень та доповнення в частині досягнення нових цілей, виваженості, оптимальності, раціональності та адаптивного способу прийняття управлінських рішень з урахуванням економічної природи кооперативних організацій.

Метою даного дослідження виступає вивчення проявів зазначеної проблеми, зокрема з позиції методології прийняття та імплементації управлінських рішень в кооперативних структурах в умовах пандемії COVID-19. До основних завдань наукового пошуку віднесено такі:

- 1) обґрунтування основних підходів до прийняття та реалізації управлінських рішень, детермінованих інформаційною невизначеністю та перманентним виникненням нестандартних ситуацій;

- 2) розробка адекватних методичних підходів до прийняття управлінських рішень керівництвом кооперативів під загрозою неконтрольованого поширення пандемії, виникнення її нових хвиль.

Методологічною основою даної наукової розробки є загальнонаукові та спеціальні методи економічного дослідження, за допомогою яких вирішуються поставлені наукові завдання. Зокрема, у процесі дослідження застосовано діалектичний підхід до пізнання сучасних економічних процесів, узагальнено новітні наукові досягнення вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань теорії та практики прийняття управлінських рішень в підприємницьких структурах, у т. ч. в кооперативах.

Події 2019–2020 рр. довели, що сучасне наукове співтовариство, попри твердження про збільшення соціально-економічної турбулентності та загрозу ентропії, достатньою мірою не усвідомлювало можливості та реальних масштабів проблеми виникнення пандемії. Варто зазначити, що пандемія COVID-19 назавжди змінила звичний для нас світ<sup>177</sup>. Починаючи з 2020 р. і дотепер людство змушене змінювати своє світосприйняття, спосіб життя, усталені канони ведення бізнесу, можливості відпочинку, мандрівок, міжособистісного спілкування тощо. Стало зрозумілим, що існує можливість повторення пандемії у більших масштабах, якщо не змінити підходи до управління своїм життєвим простором, у т. ч. й прийняття

---

<sup>177</sup> Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії Covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=847> [03.06.2021].

антикризових рішень на будь-якому рівні піраміди власних потреб. Події двох минулих років довели, що криза здатна дуже швидко поширюватися, долаючи кордони країн, материків. Усі відомі людству антикризові, стабілізуючі та коригуючі методики стали майже недієвими у сучасному пандемічному середовищі невизначеності.

Для окреслення загальносвітових тенденцій діяльності підприємницьких структур у пандемічному просторі проаналізуємо дослідження зарубіжних та вітчизняних інституцій. Результати сучасних досліджень зарубіжних науковців переважно базуються на теорії груп з управління кризовими ситуаціями, теорії зацікавлених сторін і теорії розподіленого пізнання для побудови моделі «ефективності та стійкості підприємств для роботи за умов пандемії».

Взявши за основу дану методологічну орієнтацію запропоновано інноваційний підхід для підприємницьких структур за умов пандемії COVID-19, зокрема, в частині організаційних характеристик, операцій, цифрової трансформації та фінансового планування. А саме – використання Інтернет і комунікаційних технологій (ІКТ) та інтегрування Інтернету, соціальних медіа, онлайн-ових комунікаційних платформ у свої щоденні бізнес-процедури. Такий підхід надав можливість утримувати баланс накопиченням ресурсів та зафіксувати стійкість, що стало вирішальним для упередження очікуваної кризи<sup>178</sup>.

---

<sup>178</sup> Бортник С. М. Світовий досвід підтримки функціонування та продуктивності підприємств під час пандемії COVID-19. *Актуальні питання діяльності суб'єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26 лют. 2021 р.)* ХНУВС, 2021. С. 35.

Отже, можна стверджувати, що світовий бізнес формує оптимальну підприємницьку антикризову модель, в основу якої закладені сучасні ситуаційні методи прийняття управлінських рішень. Ці намагання орієнтовано на адаптивну культуру ведення бізнес-діяльності. Крім того, вони створюють можливість посилення позицій підприємств у світогосподарському просторі в частині децентралізованого ухвалення управлінських рішень у кризовий та післякризовий періоди.

Звернемося до вітчизняного досвіду урахування особливостей прийняття управлінських рішень у період пандемії COVID-19. Варто зазначити, що, зважаючи на нинішню ситуацію, яка склалася в результаті пандемії як у світі, так і в Україні, загальносвітове економічне становище країн значно погіршилося. Зокрема, згідно із статистичними даними Укрінформу близько 45 % вітчизняних підприємств задекларували погіршення фінансового стану, спричиненого пандемією. Проте, також можемо спостерігати й певну позитивну динаміку – майже 50 % підприємств наголосили, що COVID-19 ніяк не вплинув на їхні бізнес-процеси, інші зазначили, що пандемія навіть позитивно вплинула на їх бізнес<sup>179</sup>.

Зважаючи на вказані події, світові уряди намагаються розробити низку антикризових заходів, спрямованих на подолання наслідків пандемії та вирівнювання і

---

<sup>179</sup> Москвіна А. В. Трансформація бізнес процесів підприємств під час пандемії в Україні. *Проблемні аспекти в економіці, фінансах та управлінні*: матеріали Міжнар. наук.-прак.і конф. (Одеса, 16 квіт. 2021 р). Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С. 7.

приведення до оптимального рівня загальних показників добробуту та якості життя населення в цілому. Наприклад, невідкладні рішення уряду України спрямовувалися на розробку стратегії підтримки та розвитку найуразливіших форм господарювання, а саме ФОПів, підприємств малого та середнього бізнесу, а також кооперативів.

Для усвідомлення масштабів проблеми розглянемо у порівнянні кількісний склад кооперативів в Україні у докризовий період та під час пандемії COVID-19 (табл. 1).

*Таблиця 1. Загальна кількість кооперативів в Україні, 2017–2020 рр., од.*

Види кооперативів	Рік			2020 р. до 2017 р., %
	2017	2019	2020	
Виробничий	2248	2206	2207	98,17
Обслуговуючі	18623	19518	19579	105,1
Споживчі	750	761	768	102,4
Сільськогосподарські, у т. ч. виробничі	996	1008	1005	100,1
обслуговуючі	1060	1268	1269	119,7
ВСЬОГО	26926	28040	28106	104,4

*Джерело:* розраховано за даними<sup>180</sup>.

Відтак, кількість зареєстрованих кооперативів має позитивну динаміку до збільшення (упродовж 2017–2020 рр. – на 4,4 %). Найбільше зростання характерне для сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК) – 19,7 %. Проте, не всі зареєстровані кооперативи працюють, і навіть серед працюючих не всі є успішними (табл. 2).

<sup>180</sup> Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [24.09.2021].

**Таблиця 2. Розподіл успішно діючих сільгоспокооперативів за регіонами України (станом на 01.01.2019)**

Назва адміністративної області	Загальна кількість успішних кооперативів, од.	Кількість офіційно працюючих (найманий персонал та члени кооперативів), чол.
Вінницька	3	184
Волинська	1	дані відсутні
Дніпропетровська	1	8
Донецька	1	12
Житомирська	1	10
Запорізька	2	8
Івано-Франківська	1	10
Кіровоградська	2	12
Львівська	3	46
Полтавська	1	44
Рівненська	2	12
Харківська	3	дані відсутні
Херсонська	1	252
Хмельницька	1	дані відсутні
Черкаська	1	12
Чернівецька	2	дані відсутні
Чернігівська	1	90
Всього	27	700

*Джерело: адаптовано<sup>181</sup>.*

Відтак, можна стверджувати, що розвиток кооперативних структур має перспективу в Україні. Проте, реалії сьогодення змушують сучасних менеджерів перелаштовуватися на інший формат менеджменту та

---

<sup>181</sup> Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL:<https://agro.me.gov.ua/storage/app/sites/1/feremerstvocooperatsiya/krashchikh-prktik-diyalnosti-malikhsubektivgospodaryu vannya-vagropromislovomu-kompleksi.doc>. [09.06.2021].

прийняття управлінських рішень. Зокрема, враховуючи досвід зарубіжних країн щодо адаптації за умов пандемії COVID-19, слід впроваджувати зміни у роботі кооперативів.

Вартий уваги факт зміни екологічної політики шведсько-датського кооперативу *Arla*. Ключовими завданнями стали: захист здоров'я та добробуту людей; забезпечення безперервного процесу поставок молочних продуктів – від заготівлі молока у фермерів і до забезпечення стабільного потоку молочної продукції до кінцевих споживачів; урахування зміни повсякденної потреби споживачів в асортиментному ряді продукції<sup>182</sup>.

Першочерговими завданнями топ-менеджменту кооперативних об'єднань за умов пандемії COVID-19 визнано встановлення основних критеріїв оцінки роботи персоналу при мінімізації фізичних контактів, організації віддаленої роботи. Відповідно, треба побудувати оптимальну дистанційну комунікаційну модель взаємодії із учасниками та членами кооперативів, переосмислити і підвищити роль діджиталізації управлінських процесів, для мінімізації фізичних контактів.

У формуванні комунікаційної моделі прийняття управлінських рішень можна виділити етапи виконання робіт. Перший із них – інформаційно-аналітичний. Він є найбільш перевантажений різними видами інформації, включає аналіз та синтез отриманої інформації із зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

---

<sup>182</sup> Зіновчук В. В. Глобальні екологічні тренди в кооперативному агромаркетингу. *Органічне виробництво і продовольча безпека*: Зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Вид-во ПНУ, 2020.



Генераторами такої інформації та відповідних знань є операційні менеджери та безпосередні виконавці управлінських рішень<sup>183</sup>.

Виділимо основні недоліки дистанційних комунікацій. Першою і найбільш актуальною є проблема відсутності контролю на місцях за якістю виконання робіт. Основним завданням буде сформувані необхідні канали концентрації релевантної інформації та передачі управлінського рішення на наступний рівень, а також визначитися із інтерактивними засобами передачі та налагодити періодичність такої роботи, що забезпечить оперативність. Наступним етапом буде організаційно-виконавчий, який забезпечить способи віддаленої соціальної взаємодії, створення відчуття підтримки учасників управлінським персоналом. Також має бути налагоджене віртуальне середовище (ІТ-технології) для обміну інформацією та вчасним надходження управлінських рішень до виконавців. Варто зазначити, що дистанційна форма управління також має і переваги, до яких належать економія часу в передачі та доведення до виконавця рішення і, відповідно, можливість швидкої оцінки виконання завдання, а також економія фінансових ресурсів з обох сторін керуючої та керованої підсистем.

### **Висновки**

Умови пандемії суттєво не вплинули на роботу кооперативів та їх об'єднань, про що свідчить статистика до зростання їх кількості в Україні. Це є підтвердженням

---

<sup>183</sup> Овдіюк О.М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> [09.06.2021]

ефективних управлінських рішень з боку їх топ-менеджменту. Кооперативи змушені застосувати нові управлінські технології, змінити деякі стратегічні орієнтації, значно скороти можливості фізичних контактів між учасниками управлінських процесів.

Дистанційна форма управління кооперативними структурами має особливості як на макрорівні (вплив держави), так і на мікрорівні (внутрішній менеджмент) їх функціонування та розвитку. Найсуттєвішими наслідками для процесів прийняття управлінських рішень в кооперативах за умов пандемії COVID-19 слід вважати такі:

1. Прийняття невідкладних рішень урядом України, а саме – в частині формування стратегії підтримки й розвитку найуразливіших форм господарювання (ФОПів, підприємств малого та середнього бізнесу, в т. ч. кооперативів).

2. Відносно швидка реакція управлінського персоналу на надзвичайну ситуацію, ефективне моделювання превентивних заходів та можливостей уникнення ризиків і невизначеності. Це створює підґрунтя для передбачення тенденцій розвитку ситуації з урахуванням низки факторів, яких дотепер не брали до уваги.

3. Формування дистанційної комунікаційної моделі прийняття управлінських рішень топ-менеджментом кооперативних структур у сфері логістики та політики розподілу. Активізація ІТ-технологій для оптимізації обміну інформацією між потенційними споживачами та іншими учасниками ринкових процесів.

## **ТРАНЗАКЦІЙНІ ВИТРАТИ ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРОМАРКЕТИНГУ**

*Олена Власенко*

Розвиток аграрного сектору економіки України уповільнюється під впливом певних деструктивних процесів, спричинених відсутністю паритетної взаємодії учасників ринкових процесів в агромаркетингу. До певної міри це пов'язано з гетерогенністю розмірів, форм та методів господарювання в агропродовольчому секторі. Рентабельними, переважно, стають підприємства, що активно використовують сучасну концепцію маркетингу, взаємодіють в рамках продуктового ланцюга, входять до складу вертикально інтегрованих структур і цілеспрямовано працюють на отримання державної фінансової допомоги та інших преференцій. Тому особливої актуальності набувають дослідження природи взаємодії контрагентів за умов конкурентного ринкового середовища з акцентуацією на результатах, досягти які неможливо без організованої взаємодії. На особливу увагу заслуговують процеси формування та розподілу доданої вартості продукції (а в перспективі й підприємств, їх об'єднань та галузей), що нині перетворюється на ключову домінанту забезпечення рентабельності та конкурентоздатності господарюючих систем.

Загальновідомо, що ефективність функціонування суб'єктів господарювання безпосередньо пов'язана з їх здатністю задовольнити потреби споживачів/контрагентів у найкращий (відносно конкурентів) спосіб з найменшими витратами на організацію та здійснення ринкового обміну