

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.111>

УДК 631.164

Є. С. Холод,

*аспірант, Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1271-9315>

**ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ
ВИЗНАЧЕННІ ДОЦІЛЬНІСТЮ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ТА
ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Y. Kholod,

Postgraduate student,

State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"

**FEATURES OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS WHEN
DETERMINING THE FEASIBILITY OF AN INVESTMENT PROJECT
AND FORMING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF
AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Зазначено, що останнім часом набув поширення, зокрема під час аналізу бізнес-процесів, метод структурного системного аналізу. Для даного методу характерне використання певних способів подолання факторів складності, таких як: ієрархічне подання інформації про проблему;

обмеження числа елементів кожному з рівнів; обмеження контексту, що включає лише суттєві кожному рівні чинники; використання строгих (стандартизованих) формальних правил запису. Як правило, структуризація здійснюється шляхом ітераційної процедури, що включає в себе аналіз, деталізацію, узагальнення та узгодження, що послідовно наближають проєктувальників та осіб, що приймають рішення (ОПР) до деякого задовільного результату. Незважаючи на особливості інвестиційного проєктування у кожному конкретному випадку, можна виділити деякі загальні моменти, які необхідно враховувати на етапі формування концепції та розробки інвестиційного проєкту.

Визначено, що ступінь відповідальності ОПР за ухвалення інвестиційного проєкту в рамках того чи іншого напрямку різний. Так, якщо йдеться про заміщення наявних виробничих потужностей, рішення може бути прийняте досить безболісно, оскільки керівництво ясно уявляє собі, в якому обов'язку та з якими характеристиками необхідні нові основні засоби. Завдання ускладнюється, якщо йдеться про інвестиції, пов'язані з розширенням основної діяльності, оскільки в цьому випадку необхідно врахувати цілу низку нових факторів: можливість зміни становища фірми на ринку товарів та послуг, доступність додаткових обсягів матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, можливість освоєння нових ринків збуту та ін. а ймовірність того, що якийсь один проєкт буде кращим за інші за всіма критеріями, як правило, значно менше одиниці. Дуже суттєвий фактор ризику. Інвестиційна діяльність, по-перше, завжди пов'язана з іммобілізацією фінансових ресурсів компанії і, по-друге, зазвичай здійснюється в умовах невизначеності, ступінь якої можна значно варіювати. Так, у момент придбання нових основних засобів ніколи не можна точно передбачити економічний ефект цієї операції.

It is noted that recently, the method of structural systems analysis has become widespread, in particular during the analysis of business processes. This method is characterized by the use of certain methods of overcoming complexity factors, such

as: hierarchical presentation of information about the problem; limiting the number of elements at each level; limiting the context, which includes only factors essential to each level; using strict (standardized) formal recording rules. As a rule, structuring is carried out through an iterative procedure, which includes analysis, detailing, generalization and coordination, which consistently bring designers and decision-makers (DPP) closer to some satisfactory result. Despite the peculiarities of investment design in each specific case, some general points can be distinguished that must be taken into account at the stage of forming the concept and developing an investment project. It has been determined that the degree of responsibility of the DPP for approving an investment project within a particular direction is different. So, if it comes to replacing existing production facilities, the decision can be made quite painlessly, since the management clearly imagines in what volume and with what characteristics new fixed assets are needed. The task is complicated if we are talking about investments related to the expansion of the main activity, since in this case it is necessary to take into account a whole range of new factors: the possibility of changing the company's position in the market of goods and services, the availability of additional volumes of material, labor and financial resources, the possibility of developing new sales markets, etc. and the probability that any one project will be better than others by all criteria is, as a rule, much less than one. A very significant risk factor. Investment activity, firstly, is always associated with the immobilization of the company's financial resources and, secondly, is usually carried out in conditions of uncertainty, the degree of which can vary significantly. Thus, at the time of the acquisition of new fixed assets, it is never possible to accurately predict the economic effect of this operation.

Ключові слова: *аналіз бізнес-процесів, метод структурного системного аналізу, ітераційні процедури, інвестиційне проектування, інвестиційна діяльність.*

Keywords: *business process analysis, structural systems analysis method, iterative procedures, investment design, investment activity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Дослідження проблеми, пов'язаної з необхідністю інвестицій, називається більшістю дослідників у галузі прийняття інвестиційних рішень одним з основних та найскладніших. Саме цей етап є найменш дослідженим, а процес структуризації проблеми, пов'язаної з необхідністю та доцільністю інвестиційного проекту продовжує залишатися мистецтвом, творчим процесом уявлення вихідної слабоструктурованої проблеми у вигляді безлічі добре визначених елементів та відносин [1, с.79].

Найбільш поширеним підходом до здійснення процесу структуризації будь-якої проблеми, у тому числі пов'язаної з формуванням інвестиційного проекту, є методологія системного аналізу [2, с.61], з урахуванням якого декомпозиція проблеми здійснюється відповідно до загальносистемних характеристик об'єкта інвестування та його зовнішнього середовища.

Останнім часом набув поширення, зокрема під час аналізу бізнес-процесів, метод структурного системного аналізу. Для даного методу характерне використання певних способів подолання факторів складності, таких як:

— ієрархічне подання інформації про проблему; обмеження числа елементів кожному з рівнів; обмеження контексту, що включає лише суттєві кожному рівні чинники;

— використання строгих (стандартизованих) формальних правил запису.

Як правило, структуризація здійснюється шляхом ітераційної процедури, що включає в себе аналіз, деталізацію, узагальнення та узгодження, що послідовно наближають проектувальників та осіб, що приймають рішення (ОПР) до деякого задовільного результату.

Незважаючи на особливості інвестиційного проектування у кожному конкретному випадку, можна виділити деякі загальні моменти, які необхідно

враховувати на етапі формування концепції та розробки інвестиційного проекту.

Причини, що зумовлюють необхідність інвестицій, можуть бути різні, проте в цілому їх можна поділити на три види:

- оновлення наявної матеріально-технічної бази,
- нарощування обсягів виробничої діяльності,
- освоєння нових видів діяльності [3].

Слід зазначити, що ступінь відповідальності ОПР за ухвалення інвестиційного проекту в рамках того чи іншого напрямку різний. Так, якщо йдеться про заміщення наявних виробничих потужностей, рішення може бути прийняте досить безболісно, оскільки керівництво ясно уявляє собі, в якому обсязі та з якими характеристиками необхідні нові основні засоби. Завдання ускладнюється, якщо йдеться про інвестиції, пов'язані з розширенням основної діяльності, оскільки в цьому випадку необхідно врахувати цілу низку нових факторів: можливість зміни становища фірми на ринку товарів та послуг, доступність додаткових обсягів матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, можливість освоєння нових ринків збуту та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості прийняття управлінських рішень при визначенні доцільності інвестиційного проекту та формування інвестиційної привабливості підприємств України, у своїх наукових працях досліджували такі вітчизняні науковці як: Л.Т. Жигалкевич, Н.О. Каваль, Г.В. Козаченко, О.М. Марюти, Н.В. Мішеніної, А.М. Поддєрьогіна та ін.

Формулювання цілей статті(постановка завдання). Метою статті є дослідження факторів впливу особливостей прийняття управлінських рішень при визначенні доцільності інвестиційного проекту та формування інвестиційної привабливості підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Привабливі інвестиційні рішення мають прийматися за умов, коли є низка альтернативних чи взаємно

незалежних проектів, тобто. виникає необхідність зробити вибір одного або кількох проектів, ґрунтуючись на якихось формалізованих критеріях. Очевидно, що таких критеріїв може бути кілька, а ймовірність того, що якийсь один проект буде кращим за інші за всіма критеріями, як правило, значно менше одиниці [4, с.56]. У цьому випадку доводиться віддавати пріоритет якомусь одному критерію, встановлювати їхню ієрархію або використовувати додаткові неформалізовані методи оцінки.

Дуже суттєвий фактор ризику. Інвестиційна діяльність, по-перше, завжди пов'язана з іммобілізацією фінансових ресурсів компанії і, по-друге, зазвичай здійснюється в умовах невизначеності, ступінь якої можна значно варіювати. Так, у момент придбання нових основних засобів ніколи не можна точно передбачити економічний ефект цієї операції. Тому нерідко рішення ухвалюються на інтуїтивній основі. Помилковий прогноз щодо доцільності придбання того чи іншого обсягу активів може спричинити неприємні наслідки двох типів: помилка в інвестуванні у бік заниження призведе до неотримання можливого у принципі доходу; зайве інвестування загрожує неповним завантаженням потужностей.

Прийняття рішень інвестиційного характеру, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різних формалізованих та неформалізованих методів та критеріїв. Ступінь їх поєднання визначається різними обставинами, зокрема й тим із них, наскільки менеджер знайомий із наявним апаратом, застосовним у тому чи іншому конкретному випадку. У вітчизняній та зарубіжній практиці відомий ряд формалізованих методів, розрахунки за допомогою яких можуть бути основою для прийняття рішень у галузі інвестиційної політики. Якогось універсального методу, придатного всім випадків життя, немає.

Відповідно до методики UNIDO, будь-який інвестиційний проект має містити інформацію, структуровану за такими розділами [5, с.91]

- бізнес-ідея та мета проекту з урахуванням економічного оточення та організаційно-правових форм його реалізації (юридичне забезпечення податкова політика, економічна активність, державна підтримка тощо);

- маркетинговий аналіз (ринок збуту, прогнозовані обсяги реалізації, конкурентна та цінова політика тощо);

- ефект від реалізації проекту (фінансово-економічний, науково-технічний, соціально-екологічний тощо)

- характеристика ініціатора інвестиційного проекту (місце розміщення, доробок, кадровий потенціал, виробничі потужності, кооперовані зв'язки, фінансове становище тощо);

- виробнича програма та розвиток потужностей (технологія виробництва та програма розвитку потужностей, необхідне обладнання та площі, обсяги будівельно-монтажних робіт тощо);

- матеріальні витрати (потреби, ціни та умови постачання сировини, матеріалів, енергоносіїв, поточні ціни тощо);

- обґрунтування потреби в інвестиціях в основний та оборотний капітал, розрахунок повних інвестиційних витрат тощо.

- джерела та умови фінансування;

- оцінки ризику та факторів невизначеності при реалізації проекту [6, с.189].

По-шосте, метод когнітивного моделювання дозволяє вирішувати “зворотне завдання”, тобто знаходити значення вхідних факторів, що забезпечують досягнення заданих значень цільових критеріїв.

Основою проведення когнітивного моделювання є когнітивна карта. Когнітивна карта є умоглядним, когнітивним уявленням проблеми або предметної області в термінах елементарних семантичних категорій, пов'язаних відносинами. Під семантичними категоріями розуміються ознаки, факти, події, поняття тощо, а відносини з-поміж них - це, зазвичай, каузальні відносини (причинно-наслідкові зв'язку) семантичних категорій [7, с.218].

Побудова когнітивної карти полягає у формуванні та уточненні гіпотези про функціонування об'єкта, з яким пов'язане здійснення інвестицій, рушійні сили проблеми, що характеризуються комплексом елементів, підсистем, факторів, змінних тощо. Для того, щоб зрозуміти та проаналізувати поведінку складної системи, будують схему причинно-наслідкових зв'язків у вигляді орієнтованого графа [8, с.116].

Використання методології когнітивного моделювання як інструменту інвестиційного проектування обґрунтовується так само тим, що даний підхід дозволяє наочно уявити сутність інвестиційного проекту та проаналізувати “синергію” інвестиційної ідеї.

У зв'язку з цим можна згадати тезу, згідно з якою наявність циклічних позитивних взаємозв'язків між елементами когнітивної карти, деякі з яких є критеріями оцінки інвестиційного проекту може розглядатися як безумовно позитивний момент, що свідчить про значний позитивний потенціал проекту. Мається на увазі, що циклічний взаємовплив окремих факторів інвестиційної ідеї багаторазово посилюючись створює певний "синергізм", що є ознакою ефективності та доцільності ідеї проекту.

Існує кілька методів побудови когнітивних карток:

1. Когнітивну карту будує сам ОПР на основі своїх знань та уявлень без залучень експертів та довідкових матеріалів. Ефективність цього методу визначається кваліфікацією ОПР: його знаннями та вмінням визначати характер відносин між елементами моделі інвестиційного проекту. При цьому сам процес побудови когнітивної карти допомагає ОПР ясніше уявити собі проблему, краще зрозуміти роль окремих елементів і характер відносин між ними.

2. Побудова когнітивних карток залученими фахівцями на основі вивчення теоретичних джерел, нормативної документації.

3. Побудова когнітивних карток на основі опитувань групи експертів, які мають можливість оцінювати причинні зв'язки. Перевага цього у можливості агрегувати індивідуальні думки.

4. Побудова когнітивних карток на основі інтерв'ювання експертів або відкритих вибірових опитувань. Перевага цього методу полягає у наданні досліднику можливості вести активний діалог з джерелами інформації та експертами.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Формальний процес побудови когнітивної карти полягає в наступному. Два елементи проблемної області А і В, що зображуються на схемі у вигляді окремих вершин, з'єднують орієнтованою дугою, якщо елемент А пов'язаний з елементом причинно-наслідкового зв'язком: де А - причина, В - слідство.

Основою інвестиційної привабливості підприємств є сукупність інвестиційних проектів, що задовольняють вимогам інвестора та реципієнта. Як зазначалося вище, однією з основних проблем економічно обґрунтованого вибору інвестиційного проекту є порівняння різних варіантів на основі великої кількості критеріїв.

Вирішенню даної задачі присвячено багато робіт та методів, серед яких можна відзначити методи, розроблені в рамках теорії прийняття рішень. Вирішальне правило є аналітичним виразом, алгоритмом або словесним формулюванням, які дозволяють задати на безлічі векторних оцінок відношення переваги, що є порядком або квазіпорядком. Упорядкування множини за допомогою деякого вирішального правила дозволяє перейти від висловлювання суджень про переваги на множині С до висловлювання суджень про переваги на множині А, і отже, дають можливість упорядкувати цю множину.

Література

1. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. ІгоряСікорського, 2022. 214 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ca819830-66f0-4152-9e27-1eb3651fe9fc/content> (дата звернення: 30.05.2025).

2. Кащена Н. Б. Фінансова діагностика: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2018. 196 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10411/1/Kaschena_Financial_diagnosics_NP_slst_2018.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

3. Коваль Н. О., Ткачук Л. М., Панасенко І. О. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск # 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68> (дата звернення: 28.05.2025).

4. Козаченко Г. В., Воронкова А. Е., Медяник В. Ю., Назаров В. В. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: монографія. Київ: Лібра, 2003. 328 с.

5. Левицька Г. І. Математичне моделювання в управлінні фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2000. № 1. С. 88-92.

6. Марюта О. М., Бойцун Н. Є. Економіко-математичне моделювання і оптимізація управління організаціями. Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 2001. 540 с.

7. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Фінансовий менеджмент з основами фінансової діагностики підприємства: підручник. За заг.ред. професора М. І. Петренка. у 2-х т. Т. 1. Вінниця, "МЕРКЬЮРІ-ПОДІЛЛЯ", 2021. 456 с.

8. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Фінансовий менеджмент з основами фінансової діагностики підприємства: підручник. За заг.ред. професора М.І. Петренка. у 2-х т. Т. 2. Вінниця, "МЕРКЬЮРІ-ПОДІЛЛЯ", 2021. 520 с.

References

1. Zhyhalkevych, Zh.M. and Kamianska, O.V. (2022), *Finansovyy menedzhment* [Financial management], IgorSikorsky Kyiv Politechnic Institute, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ca819830-66f0-4152-9e27-1eb3651fe9fc/content> (Accessed 30 May 2025).

2. Kashchena, N.B. (2018), *Finansova diahnostryka* [Financial diagnostics], Kharkiv State University of Food and Trade, Kharkiv, Ukraine, available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10411/1/Kaschena_Financial_diagnostics_NP_slst_2018.pdf (Accessed 22 May 2025).

3. Koval, N.O. Tkachuk, L.M. and Panasenko, I.O. (2024), "Financial management strategies in the face of unforeseen financial market fluctuations", *Ekonomika taspil'stvo*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.

4. Kozachenko, H.V. Voronkova, A.E. Medyanyk, V.Yu. and Nazarov, V.V. (2003), *Malyy biznes: stiykist' takompensatorni mozhlyvosti* [Small Business: Stability and Compensatory Opportunities], Libra, Kyiv, Ukraine.

5. Levytska, H.I. (2000), "Mathematical modeling in the management of financial activities of an enterprise", *Finansy Ukrayiny*, vol. 1. pp. 88-92.

6. Maryuta, O.M. and Boytsun, N.Ye. (2001), *Ekonomiko-matematychni modelyuvannya i optymizatsiyau pravlinnya orhanizatsiyamy* [Economic and mathematical modeling and optimization of organizational management], Vyd-vo Dnipropetr. universytetu, Dnipropetrovsk, Ukraine.

7. Petrenko, M.I. Drabovs'kyy, A.H. Ivanyuta, P.V. and Petrenko, V.M. (2021), *Finansovyy menedzhment zosnovamy finansovoy i diahnostryky pidpryyemstva* [Financial management with the basics of financial diagnostics of an enterprise], vol. 1, Merkiyuri-Podillya, Vinnitsia, Ukraine.

8. Petrenko, M.I. Drabovs'kyy, A.H. Ivanyuta, P.V. and Petrenko, V.M. (2021), *Finansovyy menedzhment zosnovamy finansovoy i diahnostryky pidpryyemstva* [Financial management with the basics of financial diagnostics of an enterprise], vol. 2, Merkiyuri-Podillya, Vinnitsia, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.01.2026 р.