



УДК 338.1:631.1

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7\(17\)-602-621](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7(17)-602-621)

Пилипенко Надія Миколаївна кандидат економічних наук, доцент, факультет економіки і менеджменту, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, <https://orcid.org/0000-0002-1064-389X>

Пилипенко Максим Вячеславович аспірант, факультет економіки і менеджменту, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, <https://orcid.org/0009-0007-4097-7181>

ПОВЕДІНКОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Анотація. Управління аграрними підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища потребує переосмислення класичних управлінських парадигм. Сучасні трансформаційні процеси зумовлюють необхідність застосування поведінкового підходу до аналізу управлінських рішень. У менеджменті агропідприємств поведінковий підхід переводить акцент з абстрактних моделей на конкретних діячів – їхні мотиви, знання, реакції на стимули. Поведінкова парадигма виступає ефективною аналітичною рамкою для пояснення та прогнозування рішень в аграрному менеджменті, доповнюючи класичні економічні моделі людським виміром. У статті розвинуто теоретико-методологічні засади поведінкової парадигми в управлінні аграрними підприємствами. Удосконалено класифікацію факторів впливу на рішення в аграрному бізнесі шляхом впровадження поведінкової типології. Замість традиційного розподілу факторів на внутрішні та зовнішні, доповнено їх розуміння через призму поведінкових бар'єрів та рушіїв. Зокрема, введено поняття внутрішніх бар'єрів (когнітивних та мотиваційних обмежень менеджера) і зовнішніх бар'єрів (інституційних та соціальних перешкод) для пояснення, чому підприємства не завжди реагують на економічні стимули належним чином. Проведена класифікація чинників впливу на рішення агропідприємств демонструє складну багаторівневу картину детермінант поведінки. Внутрішні (особистісні і організаційні) чинники зумовлюють різну реакцію на однакові зовнішні стимули – це пояснює, чому результати політик чи ринкових сигналів варіюються між підприємствами. Зовнішні фактори, у свою чергу, встановлюють рамки для прийняття рішень, але їхній вплив опосередкований через сприйняття менеджерів. Успішне управління передбачає узгодження внутрішнього потенціалу і цілей підприємства із зовнішніми





можливостями і загрозами. Розроблено методологічні основи дослідження управлінської поведінки аграрних підприємств, які включають пропозиції щодо використання експериментальних методів. Зокрема, обґрунтовано доцільність застосування польових експериментів та агент-орієнтованого моделювання для оцінки поведінкових реакцій аграріїв на політичні ініціативи. Результати можуть слугувати підґрунтям для розробки рекомендацій, як на рівні підприємств (щодо удосконалення практик управління з урахуванням поведінкових факторів), так і на рівні державної політики (щодо дизайну програм підтримки, що враховують реальну поведінку цільових груп).

Ключові слова: поведінкова економіка, аграрне підприємство, управління, прийняття рішень, економічна поведінка, трансформація, управлінська парадигма.

Pylypenko Nadiia PhD in Economics, Associate Professor, The Faculty economics and management, Sumy National Agrarian University, <https://orcid.org/0000-0002-1064-389X>

Pylypenko Maksym Postgraduate Student, The Faculty economics and management, Sumy National Agrarian University, <https://orcid.org/0009-0007-4097-7181>

BEHAVIORAL PARADIGM OF AGRICULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER MODERN ECONOMIC TRANSFORMATIONS

Abstract. The management of agricultural enterprises in an unstable economic environment requires a rethinking of classic management paradigms. Modern transformation processes necessitate the application of a behavioral approach to the analysis of management decisions. In agricultural enterprise management, the behavioral approach shifts the focus from abstract models to specific actors – their motives, knowledge, and responses to stimuli. The behavioral paradigm provides an effective analytical framework for explaining and predicting decisions in agricultural management, complementing classical economic models with a human dimension. The article develops the theoretical and methodological foundations of the behavioral paradigm in agricultural enterprise management. The classification of factors influencing decisions in agribusiness has been improved by introducing behavioral typology. Instead of the traditional division of factors into internal and external, their understanding has been supplemented through the prism of behavioral barriers and driving forces. In particular, the concept of internal barriers (cognitive and motivational constraints of managers) and external barriers (institutional and social obstacles) has been introduced to explain why enterprises do not always respond to economic incentives appropriately. A classification of factors influencing the decisions of





agricultural enterprises has been carried out, demonstrating a complex, multi-level picture of behavioral determinants. Internal (personal and organizational) factors determine different responses to the same external stimuli, which explains why the results of policies or market signals vary between enterprises. External factors, in turn, set the framework for decision-making, but their influence is mediated through managers' perceptions. Successful management requires aligning the internal potential and goals of the enterprise with external opportunities and threats. A methodological framework for studying the managerial behavior of agricultural enterprises has been developed, which includes proposals for the use of experimental methods. In particular, the feasibility of using field experiments and agent-based modeling to assess the behavioral responses of farmers to policy initiatives has been justified. The results can serve as a basis for developing recommendations both at the enterprise level (on improving management practices taking into account behavioral factors) and at the state policy level (on designing support programs that take into account the actual behavior of target groups).

Keywords: behavioral economics, agricultural enterprise, management, decision-making, economic behavior, transformation, management paradigm.

Постановка проблеми. Сучасне аграрне підприємство функціонує в умовах глибокої турбулентності економіки, спричиненої кліматичними, технологічними, фінансовими й геополітичними чинниками. Традиційні моделі управлінської науки, спрямовані винятково на пошук оптимальної раціональності, виявляються недостатніми для пояснення процесів формування управлінських стратегій в умовах високого рівня невизначеності.

Протягом останніх десятиліть аграрний сектор України зазнав глибоких трансформацій, що позначилося і на поведінці суб'єктів господарювання. Організаційні та технологічні зміни супроводжувалися істотним зсувом економічної поведінки сільськогосподарських підприємств [27]. Формування управлінської науки в аграрній сфері пройшло тривалий шлях від домінування класичних раціональних моделей до визнання цілісності організаційних процесів як відкритої складної системи взаємодії економічних, соціальних, природних та ментальних чинників. Пошук оптимальних управлінських рішень в агросекторі традиційно спирався на неокласичні уявлення про раціональність економічного суб'єкта. Класична економічна думка, започаткована працями Адама Сміта й Девіда Рікардо, ґрунтувалася на принципі економічної раціональності, в той час як результати досліджень Герберта Саймона, Деніела Канемана, Амоса Тверські, Річарда Талера відкрили принципово новий вимір в управлінській науці [28]. На межі економіки, психології й соціології сформувалася поведінкова економіка, основним досягненням якої є відкриття феномену обмеженої раціональності, існування когнітивних спотворень, мотиваційних чинників, неформальних правил взаємодії в організаційних структурах. Численні дослідження процесів





прийняття рішень довели, що на практиці управлінці часто відхиляються від моделі цілковито раціональної поведінки через обмеженість інформації, когнітивні спрощення та вплив емоційних факторів. Традиційні методи управління, спрямовані на отримання короткострокового прибутку шляхом оптимізації окремих процесів, не забезпечували стійкості підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Зазначені відкриття сприяли формуванню нового методологічного каркасу управлінської науки – поведінкової парадигми, спрямованої не лише на оптимальне використання ресурсів, а й на вивчення взаємодії когнітивних, емоційних, соціальних чинників у процесах ухвалення управлінських рішень в аграрних підприємствах.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю цілісного теоретико-методологічного обґрунтування поведінкової парадигми в управлінні аграрними підприємствами. Поведінковий підхід дає змогу краще зрозуміти, як характеристики когнітивно-психологічної системи людини впливають на економічні рішення, пояснює економічні, соціальні та інші мотиви поведінки суб'єктів господарювання, формуючи загальні принципи їхньої поведінки в ринкових умовах [6;18;27]. Застосування цього підходу в аграрному менеджменті відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, особливо в умовах ризику та невизначеності, притаманних сільському господарству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної поведінки та її врахування в управлінні підприємствами стала об'єктом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Поведінкова парадигма в економічній теорії виникла як відповідь на обмеженість неокласичної моделі, що трактувала індивіда як повністю раціонального. У реальності ж поведінка людей і організацій є значно складнішою: вона містить елементи ірраціональності, впливу емоцій, соціальних норм та когнітивних викривлень. Теоретичне підґрунтя поведінкової парадигми було закладено міждисциплінарними дослідженнями, які інтегрували психологію, економіку, менеджмент і суміжні науки.

У зарубіжній літературі набув розвитку напрям поведінкової економіки, що інтегрує психологію і економіку для пояснення відхилень фактичної поведінки від традиційних моделей раціонального вибору. Класичні роботи західних економістів – зокрема, Г. Саймона щодо обмеженої раціональності та моделі прийняття рішень в організаціях [11], а також Д. Канемана і А. Тверські щодо когнітивних упереджень і евристик – заклали підвалини сучасної поведінкової доктрини [3]. В управлінні підприємствами значну роль відіграли ідеї Г. Саймона про обмежену раціональність і задовільність як реальну стратегію прийняття рішень менеджерами замість гіпотетичної максимізації [11]. На цій основі Герберт Саймон ще в 1950-х роках обґрунтував так звану «поведінкову теорію фірми», в якій рішення організації розглядаються як результат





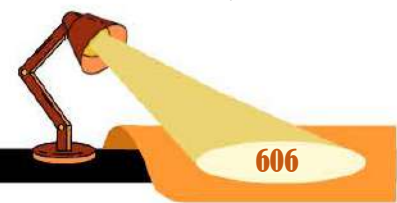
переговорів, правила та процедур, а не суто математичної оптимізації. В результаті багаторічних досліджень було виявлено ряд системних психологічних ефектів, що впливають на рішення менеджерів: ефект прив'язки, упередження підтвердження, схильність до статус-кво тощо [10;12-14]. Теорія перспектив Д.Канемана і А.Тверські продемонструвала, як сприйняття виграшів і втрат суб'єктивно спотворює вибір економічних агентів, зумовлюючи відхід від неокласичного принципу максимізації корисності. Отже, поведінкова парадигма міцно утвердилася на світовій науковій арені, перетворившись із суто теоретичного напрямку на практичний інструмент аналізу у різних галузях.

Особливе місце займають дослідження, що поєднують поведінкову економіку з аграрною тематикою. Аналіз наукових публікацій останніх десятиліть свідчить про стрімке зростання інтересу до застосування поведінкових підходів в аграрній економіці та менеджменті [2;4;5;7;15-17].

Понад 55% досліджень з поведінкової економіки в сільському господарстві у світі було опубліковано після 2016 року, що вказує на формування нового потужного напрямку досліджень [7]. Тематично зарубіжні праці охоплюють широкий спектр питань: поведінку сільськогосподарських виробників і споживачів, управлінські рішення на рівні фермерських господарств, маркетингові стратегії, питання екології та зміни клімату, продовольчу безпеку та здоров'я населення. У всіх цих сферах поступово впроваджуються психологічні концепції, притаманні поведінковій економіці, що свідчить про її міждисциплінарний характер.

У вітчизняній науковій думці питання поведінки підприємств розроблялися переважно в руслі прикладних досліджень ефективності та розвитку. Проблемі вдосконалення економічної поведінки людей і фірм присвячені праці українських вчених [19-26;29-31]. Їхні роботи стосуються різних аспектів поведінкових реакцій суб'єктів господарювання – від мотивації персоналу до адаптації підприємств до криз. Проте, на відміну від зарубіжних досліджень, які нерідко мають фундаментальний характер, вітчизняні напрацювання здебільшого носять прикладний характер і фрагментарно висвітлюють ту чи іншу грань проблеми. Комплексне теоретико-методологічне обґрунтування саме поведінкової парадигми в управлінні аграрними підприємствами досі залишається недостатньо опрацьованим.

В контексті менеджменту організацій поведінкова парадигма акцентує увагу на людському факторі в управлінні. Якщо класичний менеджмент базувався на раціонально-формальних підходах (планування, нормативні моделі оптимального розподілу ресурсів), то поведінковий підхід вимагає врахування того, як на практиці менеджери і працівники приймають рішення, мотивуються і реагують на стимули. Управління поведінкою організації розглядається як вплив на характер дій колективу через формування певної системи факторів – стимулів, цінностей, норм – які спрямовують поведінку у бажане русло [26].





Управління аграрними підприємствами відбувається в умовах високої невизначеності та ризиків. Традиційні управлінські моделі, що виходять з раціональності аграрія, часто не дають змоги пояснити реальну поведінку фермерів і керівників сільгосппідприємств. Натомість поведінкові підходи дозволяють розкрити приховані мотиви та обмеження, які впливають на прийняття рішень в агробізнесі. Досвід зарубіжних досліджень показує, що поведінкові аспекти є критично важливими у таких сферах, як впровадження інновацій у сільському господарстві, екологічно дружні практики землекористування, участь фермерів у державних програмах підтримки, кооперація тощо [1]. Важливою сферою, де поведінкові підходи стали в нагоді, є прийняття інноваційних технологій у сільському господарстві. Класичні моделі дифузії інновацій описують, як нововведення поширюються серед фермерів залежно від економічних вигод і комунікації [9]. Проте, практика показує, що навіть за наявності очевидно корисних технологій деякі аграрії відкладають їх впровадження або взагалі їх уникають. Поведінкова економіка пояснює це явище через призму таких понять, як упередження до статус-кво (схильність залишатися при звичному методі господарювання), аверсія до ризику (небажання ризикувати, навіть коли потенційний вигравш великий) та обмежений раціональний прогноз (нездатність адекватно оцінити довгострокові вигоди інновації). Як відзначають дослідження, прийняття технологій в агросекторі з точки зору поведінкового підходу зосереджуються на внутрішніх факторах, таких як вподобання та сприйняття фермерів, які можуть відхиляти їхні рішення від прогнозів стандартних моделей [7]. При цьому традиційні аграрні дослідження акцентують на зовнішніх факторах – фізичних умовах, економічних стимулах, демографічних характеристиках тощо. Поєднання цих двох підходів дозволяє отримати повнішу картину. Зокрема, Е.Меса-Вázquez та ін. ідентифікують перспективні напрями досліджень на перетині поведінкової економіки та аграрного менеджменту [7].

Загалом, теоретичне обґрунтування поведінкової парадигми спирається на тезу, що реальні рішення економічних агентів є результатом не лише раціонального розрахунку, але й комплексу психологічних факторів. Цей підхід не заперечує значення економічних законів, але вказує, що дієвість цих законів опосередковується поведінкою людей, яка може відхилятися від прогнозів стандартних моделей. Відтак, для ефективного управління слід поєднувати економічні й поведінкові змінні. Таким чином, аналіз літератури демонструє, що сформувалося міцне підґрунтя для поведінкової парадигми. Новітні зарубіжні напрацювання свідчать про актуальність поведінкових підходів у сільському господарстві, зокрема для вивчення рішень фермерів і аграрних менеджерів. В Україні потрібне подальше теоретико-методологічне узагальнення цих підходів і їхня адаптація до умов національного аграрного бізнес-середовища.





Метою статті є розроблення наукової концепції поведінкової парадигми в управлінні агропідприємствами, визначення методології дослідження управлінської поведінки, класифікації факторів впливу на рішення.

Виклад основного матеріалу. У рамках поведінкової парадигми управління доцільним є системне осмислення обмежень класичної раціональної моделі прийняття рішень в аграрному секторі. В аграрному підприємстві економічні агенти функціонують в умовах інформаційної невизначеності, обмеженої раціональності, когнітивного перевантаження, соціального тиску та ресурсних бар'єрів. Відповідно, реальні управлінські рішення часто відхиляються від нормативних моделей оптимізації, що обумовлює потребу в нових підходах до стратегічного планування та ризик-менеджменту. На рисунку 1 представлено ключові поведінкові бар'єри, які обмежують застосування класичних моделей управління в аграрному підприємстві, а також типові наслідки для прийняття управлінських рішень. Така систематизація дозволяє глибше зрозуміти природу аграрного менеджменту в умовах нестабільності.

Аналіз обмежень раціональної поведінки в агросекторі вказує на те, що ефективне управління повинно враховувати поведінкові чинники як постійно діючі, а не випадкові викривлення. Зокрема, високий рівень інформаційної асиметрії, складність оцінки альтернатив, домінування соціально-культурних норм та інституційних бар'єрів свідчать про необхідність відходу від суворо раціональних моделей. Це підтверджує доцільність впровадження гібридних управлінських підходів, які поєднують інструменти класичної економіки з положеннями поведінкової економіки, зокрема щодо багатокритеріального вибору, ризик-менеджменту та стратегічної адаптації до мінливого середовища.

На рівні управління конкретним агропідприємством поведінкові підходи проявляються, зокрема, у стилі керівництва та організаційній культурі. Керівники, обізнані з поведінковою економікою, можуть застосовувати наджинг (м'яке підштовхування) для стимулювання бажаної поведінки працівників або партнерів. Така практика базується на відомому психологічному ефекті: людина прагне відповідати соціальним нормам і не виглядати гірше за інших (ефект соціального доказу). Розуміння таких нюансів дозволяє менеджерам аграрних підприємств комунікувати з персоналом і контрагентами ефективніше, зменшуючи опір змінам.





Рис. 1. Основні обмеження раціональної моделі економічних суб'єктів в агросекторі та їх наслідки для управлінських рішень

*розроблено авторами



Застосування поведінкових підходів також важливе у сфері фінансового управління агропідприємствами. Поведінкові фінанси, що є складовою економічної поведінки, вивчають, як психологічні фактори впливають на фінансові рішення. Для аграрних підприємств це може означати, наприклад, тенденцію менеджерів переоцінювати ймовірність сприятливого врожаю (ефект оптимізму) або ухвалювати надто консервативні фінансові рішення після пережитої кризи (ефект залежності від минулого досвіду, або «ефект шраму»). Якщо класична фінансова теорія передбачає, що інвестиційні рішення аграрного бізнесу ґрунтуються лише на дисконтуванні грошових потоків і оцінці ризиків, то поведінковий підхід додає, що реальні рішення можуть залежати від настроїв, від того, чи є власник підприємства схильним до ризику, чи його лякає можливість заборгованості тощо.

Отже, на рішення щодо управління сільськогосподарським підприємством значний вплив мають психологічні чинники, які часто розходяться з суто раціональними економічними розрахунками, що робить сільськогосподарські системи ідеальним контекстом для вивчення реальних наслідків поведінкових інсайтів.

Таким чином, поведінкова парадигма управління представляє новий підхід до розуміння процесів прийняття рішень в організаціях (рис.2).

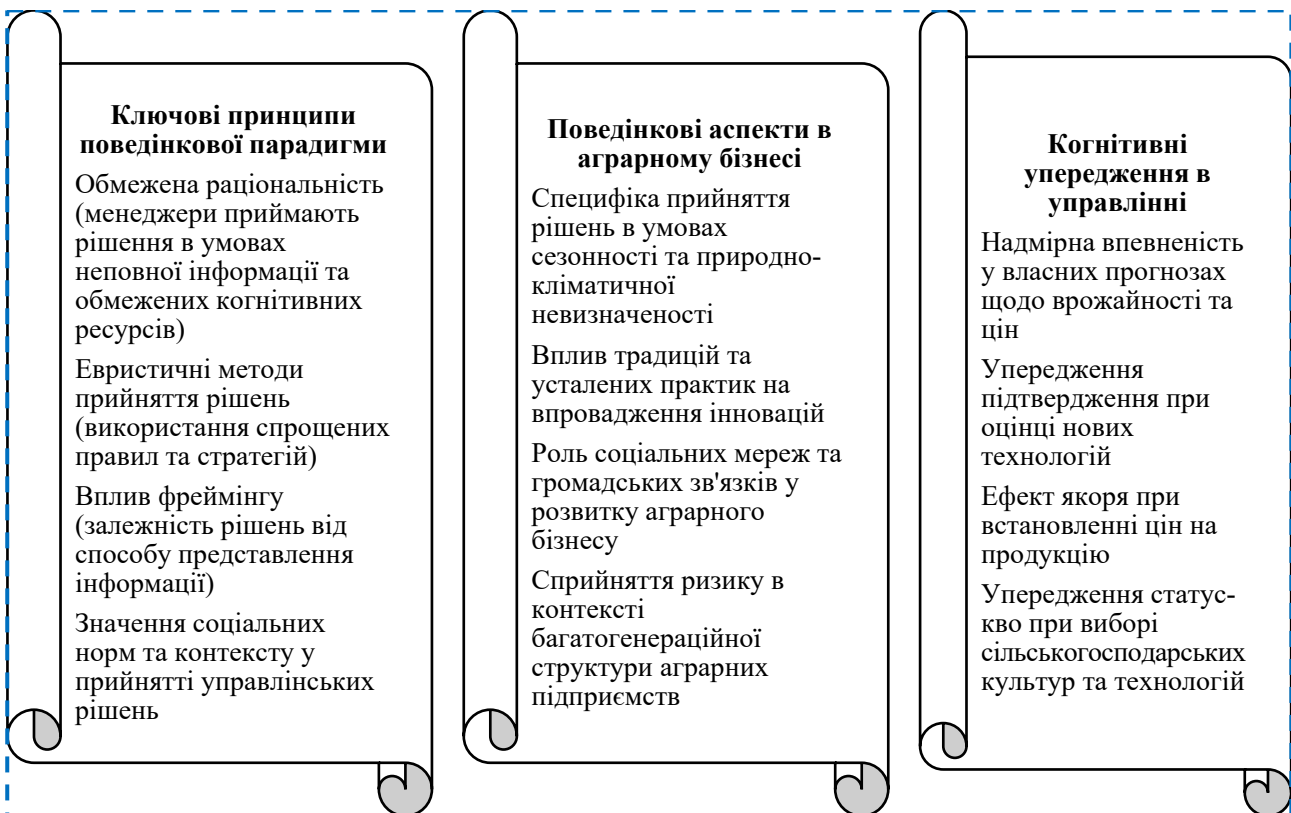


Рис. 2. Поведінкова парадигма в управлінні аграрними підприємствами

**розроблено авторами*





Сутність поведінкової парадигми управління полягає у визнанні та врахуванні психологічних, соціальних та когнітивних аспектів прийняття рішень. Це передбачає розуміння того, що менеджери та власники підприємств не завжди діють відповідно до принципів максимізації прибутку або корисності, а їхні рішення можуть бути зумовлені різноманітними психологічними факторами, соціальними нормами та контекстуальними особливостями.

Дослідження управлінської поведінки в рамках поведінкової парадигми вимагає використання відповідного методологічного апарату. Контраст між традиційними економічними підходами та поведінковими підходами до управління сільськогосподарським підприємством виявляє фундаментальні відмінності в припущеннях, методології та результатах. Розуміння цих відмінностей має вирішальне значення для розробки більш ефективної сільськогосподарської політики та стратегій управління (табл.1).

Традиційний економічний підхід базується на припущеннях про досконалу раціональність, повну інформацію та максимізацію корисності. Поведінковий економічний підхід визнає обмежену раціональність, психологічні упередження та соціальні впливи.

Найефективніші системи управління поєднують обидві перспективи, використовуючи економічний аналіз для визначення оптимальних стратегій та застосовуючи поведінкові інсайти для подолання бар'єрів у впровадженні та усунення складних людських факторів, що впливають на прийняття рішень у сільському господарстві.

Основними принципами дослідження управлінської поведінки в рамках поведінкової парадигми виступають принцип емпіризму, принцип міждисциплінарності та принцип урахування контексту.

Принцип емпіризму означає, що всі гіпотези про поведінку управлінців мають перевірятися на основі фактичних даних – спостережень, опитувань, експериментів. У сфері аграрного менеджменту це може бути реалізовано через польові експерименти та контрольовані поведінкові експерименти. Такий підхід дає змогу безпосередньо спостерігати поведінкові реакції і перевіряти, чи справджуються передбачення моделі. В українському контексті проведення експериментів у аграрній економіці поки обмежене, але є можливості для залучення, наприклад, методів економічного експерименту у формі бізнес-ігор з керівниками підприємств.

Принцип міждисциплінарності передбачає використання концептів і методів із психології, соціології, менеджменту та інших дисциплін.

Принцип урахування контексту означає, що поведінка управлінців розглядається не у вакуумі, а в конкретних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

У процесі дослідження поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень в аграрному секторі важливим етапом є вибір відповідних методів, здатних розкрити як когнітивні, так і соціокультурні детермінанти управлінської поведінки. Поведінкова економіка оперує як кількісними, так і якісними





підходами, що дозволяють виявити закономірності ухвалення рішень в умовах невизначеності, асиметрії інформації, обмеженої раціональності, а також соціального впливу.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика підходів до управління аграрними підприємствами

Основні характеристики	Основні припущення	Підхід до прийняття рішень	Сильні сторони	Обмеження
Традиційний (класичний)				
Ієрархічна структура; централізоване планування; акцент на формальних правилах і максимізації прибутку.	Повна інформація про ресурси та ринки; стабільне середовище; чіткі цілі (максимізація прибутку).	Раціональний, прогностичний підхід.	Ефективність та передбачуваність результатів у стабільних умовах; стандартизовані процедури управління; простота для малих підприємств.	Низька гнучкість і адаптивність; ігнорування людських та ризикових чинників; труднощі управління при масштабуванні господарств.
Поведінковий (біхевіористський)				
Враховання психологічних і соціальних чинників; враховує, що економічні агенти не завжди діють раціонально.	Обмежена інформація та альтернативи; цілі й методи часто формуються ситуативно.	Ситуативний, евристичний підхід.	Реалістичне відображення поведінки; гнучкість і адаптивність; врахування мотиваційних та соціальних факторів.	Складність формалізації; відсутність єдиних алгоритмів; результати залежать від конкретного контексту.
Інтегрований (комплексний)				
Системний підхід, що поєднує риси класичного та поведінкового; цілісний аналіз економічних, соціальних і технологічних факторів.	Синтез моделей: включає раціональні цілі та обмеження людського фактора; допущення гнучкі й залежні від ситуації.	Гібридний підхід (комбінує кількісні моделі і якісні оцінки; враховує експертизу та адаптивне планування.	Висока гнучкість і комплексність; можливість врахування ризиків; стимулює інновації та сталий розвиток.	Вимогливий до ресурсів та координації; відсутність стандартних алгоритмів.

**розроблено авторами*

Узагальнення підходів до дослідження управлінських рішень аграрних підприємств у межах поведінкової парадигми дозволяє класифікувати наукові інструменти за групами методів, кожен із яких має свої аналітичні можливості та обмеження.





Таким чином, поєднання зазначених методичних підходів дозволяє глибше осмислити специфіку управлінської поведінки в аграрному секторі, сформувати емпірично обґрунтовані висновки та розробити рекомендації для підвищення адаптивності й ефективності управління.

Комплексне розуміння управлінської поведінки в аграрних підприємствах вимагає систематизації чинників, які впливають на процес ухвалення рішень у контексті поведінкової економіки. На відміну від традиційного економічного підходу, який передбачає раціональність та повну інформованість суб'єктів, поведінкова парадигма враховує ширший спектр внутрішніх і зовнішніх впливів, зокрема психологічні, когнітивні, соціокультурні та інституційні чинники.

Спираючись на розглянуті методологічні засади, нами класифіковано чинники, що впливають на прийняття рішень в аграрному секторі, аби систематизувати уявлення про детермінанти поведінки аграрних підприємств (рис.3). Управлінські рішення в аграрному секторі формуються на перетині внутрішніх характеристик підприємства (фінансовий стан, кадровий потенціал, корпоративна культура) та індивідуальних особливостей керівника (мотивація, досвід, стиль управління, ризик-орієнтація). З іншого боку, важливу роль відіграють екзогенні чинники – стан ринку, державне регулювання, природно-кліматичні ризики та соціальне середовище. В умовах високої невизначеності та множинності стимулів, ці фактори діють не ізольовано, а у складній взаємодії.

Саме тому виникає необхідність у їх систематизації відповідно до поведінкової логіки – як таких, що активізують, послаблюють або модифікують рішення аграрних суб'єктів господарювання. Зазначений підхід дозволяє точніше ідентифікувати джерела адаптивної або інерційної поведінки підприємств і сформувати науково обґрунтовану базу для подальшого управлінського аналізу. Запропонована класифікація допомагає усвідомити, що поведінка аграрних підприємств є результатом синтезу внутрішніх спонукань керівників та зовнішніх обставин (рис.4). Взаємодія цих чинників є складною: нерідко зовнішні стимули по-різному спрацьовують залежно від внутрішнього стану та особливостей підприємства.

Впровадження поведінкових принципів в управлінські процеси аграрних підприємств передбачає ідентифікацію конкретних сфер управління, у яких найбільш відчутним є вплив когнітивних упереджень, соціальних норм, обмеженої раціональності та інших характеристик поведінкової економіки. Кожен управлінський аспект – стратегічне планування, технологічні інновації, маркетингова політика чи використання ресурсів – супроводжується типовими поведінковими сценаріями, що можуть зумовлювати як позитивні, так і негативні наслідки для діяльності підприємства. Для систематизації таких впливів доцільно представити порівняльну аналітичну модель, яка включає приклади поведінкових рішень, потенційні наслідки їх реалізації та відповідні управлінські рекомендації (рис.5). Це дозволяє не лише виявити ризикові зони управлінських помилок, але й розробити заходи щодо зниження негативних ефектів і посилення адаптивної здатності аграрних підприємств.

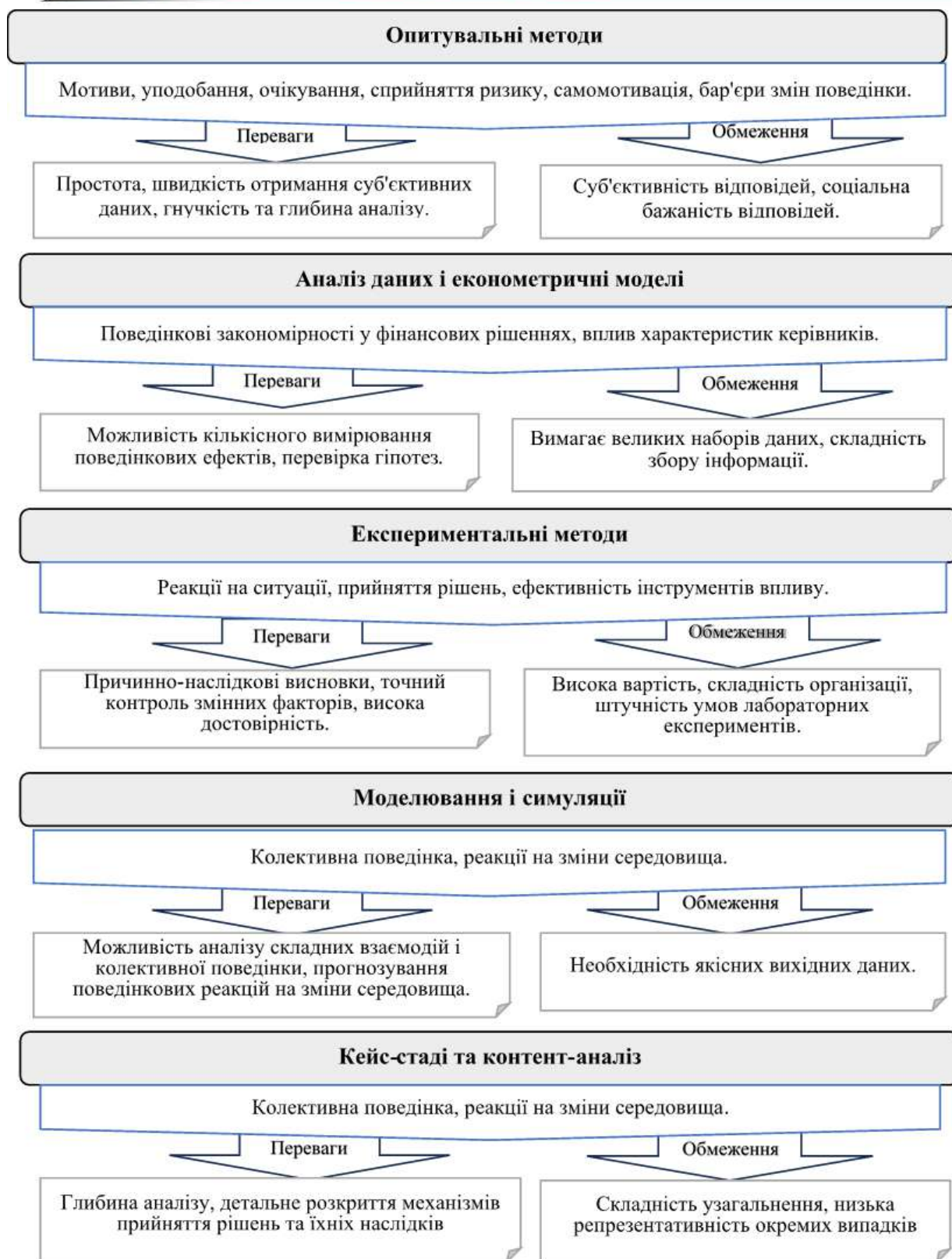


Рис. 3. Класифікація та характеристика інструментів дослідження поведінкових аспектів прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах.

**розроблено авторами*

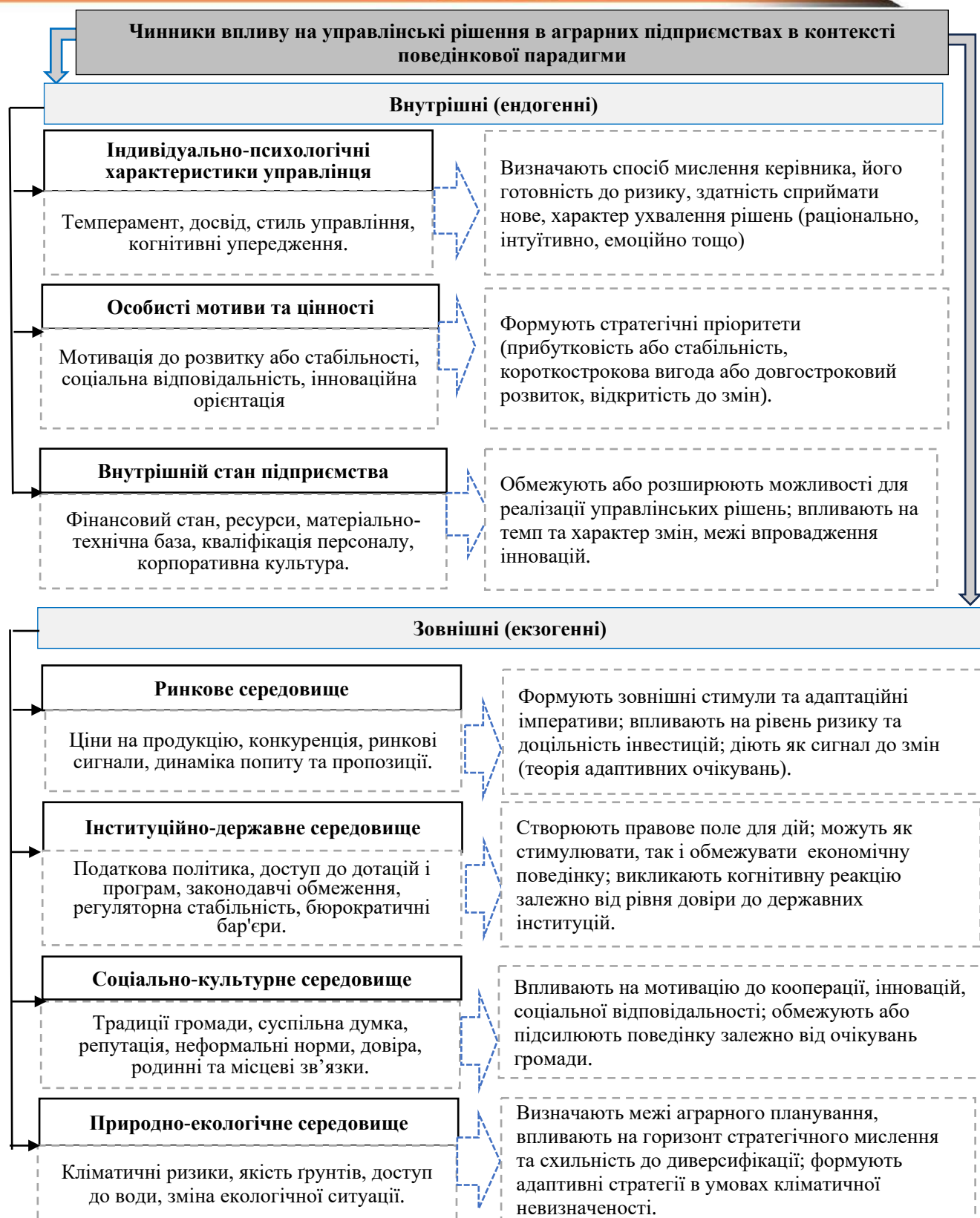


Рис. 4. Систематизація внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на управлінські рішення в аграрних підприємствах в контексті поведінкової парадигми
*розроблено авторами

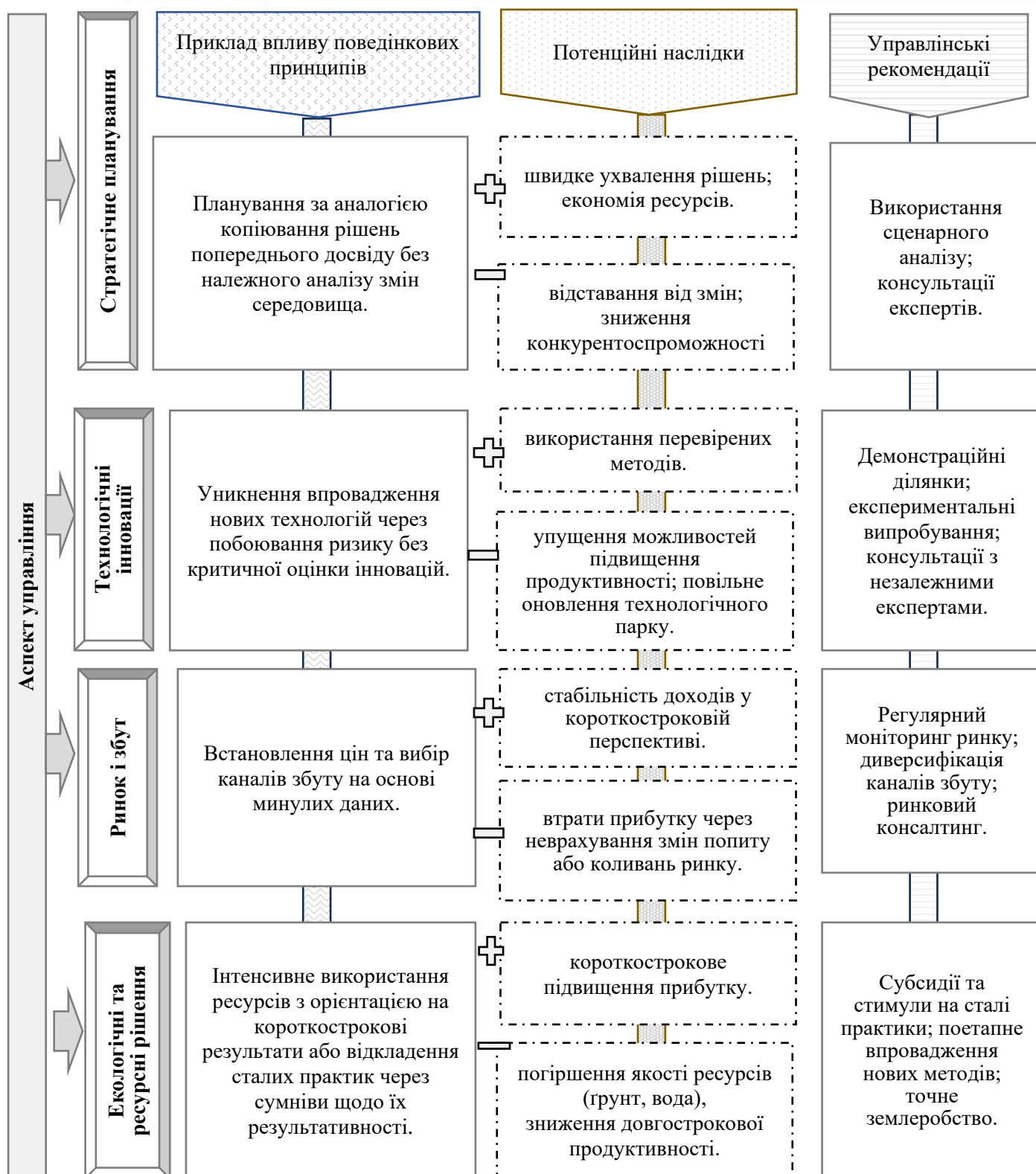


Рис. 5. Інтеграція поведінкових аспектів в систему управління аграрним підприємством

*розроблено авторами



Запропонований формат структурованого аналізу дозволяє комплексно оцінити практичні наслідки впровадження поведінкових підходів в управління. Використання такого підходу є особливо актуальним в умовах динамічного середовища, коли аграрні підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, ризиків та інформаційної асиметрії.

Управлінські рішення, що враховують поведінкові детермінанти, дозволяють досягти більш гнучкої та ефективної адаптації до зовнішніх викликів, оптимізувати ресурсне забезпечення та мінімізувати втрати від когнітивних упереджень або консерватизму. Отже, інституціоналізація поведінкових принципів в системі управління виступає важливим інструментом стратегічного розвитку аграрного сектору. Крім того, врахування поведінкових факторів дає змогу зменшити розрив між формальною логікою прийняття рішень та реальною управлінською практикою. Це створює передумови для підвищення ефективності управління в умовах економічної турбулентності.

Таким чином, рішення аграрних підприємств є функцією від множини змінних – як суб'єктивних, так і об'єктивних. Поведінкова парадигма закликає не спрощувати цю функцію до одновимірної залежності від прибутку чи інших економічних показників, а враховувати цілісний контекст. Тільки в такому разі управлінські моделі будуть реалістичними, а рекомендації – дієвими. Отже, управління аграрними підприємствами відбувається в умовах зростаючої складності та непередбачуваності, де суто технократичні підходи вже не гарантують успіху сектору.

Висновки. Формування поведінкової парадигми в управлінні аграрними підприємствами відкриває принципово новий методологічний простір для вивчення управлінської науки в умовах невизначеного зовнішнього середовища. Ключова особливість зазначеної парадигми в тому, що процес ухвалення управлінських рішень в аграрних підприємствах розглядається як взаємодія когнітивних, емоційних, соціальних й інституційних чинників, спрямована не лише на досягнення короткотермінового економічного результату, а й на забезпечення стійкості управлінської системи в умовах глибокої турбулентності зовнішньої економіки. Інтегральне усвідомлення зазначених чинників відкриває можливість формування нового методологічного каркасу для вивчення управлінських процесів в аграрних підприємствах, спрямованого на забезпечення сталого економічного й соціально екологічного розвитку аграрного сектору. Поведінкова парадигма пропонує інструментарій для розуміння людського фактору в аграрному бізнесі. Її впровадження в теорію і практику менеджменту сприятиме більш гнучкому управлінню, що враховує реальні драйвери і обмеження поведінки. Визнаючи та враховуючи психологічні аспекти рішень у сільському господарстві, з'являється можливість розробки більш ефективних заходів, що підвищують продуктивність, стійкість та життєздатність.

Подальші дослідження в цій галузі можуть бути спрямовані на емпіричне вивчення конкретних поведінкових патернів українських агропідприємств, а також на розробку прикладних інтервенцій, які б покращували процеси прийняття рішень і, зрештою, підвищували ефективність і стійкість аграрного сектору.



Література:

1. Burton R. Reconceptualising the 'Behavioural Approach' in Agricultural Studies: A Socio-Psychological Perspective. *Journal of Rural Studies*. 2004. 20(3):359–371 <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2003.12.001>. (дата звернення: 01.07.2025).
2. Dessart, F. J., Barreiro-Hurlé, J., & van Bavel, R. (2019). Behavioural factors affecting the adoption of sustainable farming practices: a policy-oriented review. *European Review of Agricultural Economics*, 46(3), 417–471. <https://doi.org/10.1093/erae/jbz019> (дата звернення: 04.07.2025).
3. Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://bit.ly/40rQw5x> (дата звернення 12.06.2025)
4. Kuhfuss, L., Préget, R., Thoyer, S., Hanley, N., Le Coent, P. and Désolé, M. (2016). Nudges, social norms, and permanence in agri-environmental schemes. *Land Economics*. 92(4): 641–655. <http://doi.org/10.3368/le.92.4.641> (дата звернення: 03.07.2025).
5. Kushawaha, R., & Sharma, N. K. (2025). Scope of behavioral economics in agricultural decision-making. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(5), 2479–2484. <https://doi.org/10.21275/SR23527005134> (дата звернення: 02.07.2025).
6. Loewenstein, G., & Lerner, J. S. (2003). The role of affect in decision making. In R. Davidson, K. R. Scherer & H. H. Goldsmith (Eds.). *Handbook of Affective Sciences* (pp. 619–642). Oxford University Press. <https://bit.ly/3I5cm8N> (дата звернення 20.06.2025)
7. Mesa-Vázquez, E., Velasco-Muñoz, J. F., Aznar-Sánchez, J. A., & López-Felices, B. (2021). Three Decades of Behavioural Economics in Agriculture. An Overview of Global Research. *Sustainability*, 13(18), 10244. <https://doi.org/10.3390/su131810244>. (дата звернення: 01.07.2025).
8. OECD (2012), *Farmer Behaviour, Agricultural Management and Climate Change*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264167650-en> (дата звернення: 05.07.2025).
9. Rogers Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press. [https://www.jmig.org/article/S1553-4650\(07\)00292-0/abstract](https://www.jmig.org/article/S1553-4650(07)00292-0/abstract). (дата звернення: 02.07.2025).
10. Samuelson, W. and Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty* 1(1): 7–59. <http://doi.org/10.1007/BF00055564>
11. Simon, H. A. (2000). Bounded rationality in social science: Today and tomorrow. *Mind & Society*, 1(1), 25–39. <https://bit.ly/44HSBgj> (дата звернення 24.06.2025)
12. Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124> (дата звернення 18.06.2025)
13. Tversky, A., Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://bit.ly/44PCPPB> (дата звернення 19.06.2025)
14. Tversky, A., Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*, 59(4), S251–S278. <https://doi.org/10.1086/296365> (дата звернення 11.06.2025)
15. Wever, H., Michels, M., & Musshoff, O. (2024). Unearthing the behavioural factors influencing commodity futures contracts adoption in agriculture. A systematic literature review. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 68(4), 931–947. <https://doi.org/10.1111/1467-8489.12581> (дата звернення 19.06.2025)
16. Wuepper, David, Shira Bukchin-Peles, David Just, David Zilberman. 2023. Behavioral Agricultural Economics. *Applied Economic Perspectives and Policy* 1–12. <https://bit.ly/3TQB92Y> (дата звернення 24.06.2025)
17. Zeweld, W., Van Huylenbroeck, G., Tesfay, G., & Speelman, S. (2019). Impacts of socio-psychological factors on smallholder farmers' risk attitudes: empirical evidence and implications. *Agrekon*, 58(2), 253–279. <https://doi.org/10.1080/03031853.2019.1570284>
18. Балан О. Д. Зміна парадигми поведінкової економіки: усунення бар'єрів, що перешкоджають поведінковим змінам. *Бізнес Інформ*. 2024. №7. С. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-14-20> (дата звернення 29.06.2025)





19. Беновська, Л. (2023). Ідентифікація поведінкових факторів та обґрунтування їх ролі у прийнятті рішень суб'єктами підприємницької діяльності в умовах невизначеності. *Review of transport economics and management*, (7(23), 145–150. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268647>
20. Капінус, Л. В. (2023). Сучасні моделі поведінки підприємств. *Трансформаційна економіка*, (5), 51–57. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-9> (дата звернення 09.06.2025)
21. Крикун В.А. Теорія поведінкової економіки в дослідженні українського банківського ринку за роки незалежності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип.24 (1). С. 18-22 http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%281%29_6
22. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М.. (2021). Ефективне управління в контексті поведінкової економіки. *Економічний форум*. 2. 101-109. <https://bit.ly/4lAmXXF> (дата звернення 30.06.2025)
23. Марчишин Н. Роль поведінкової економіки в системі економічних наук. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 3. С. 182–197. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.182>
24. Матвеева О. М., Бондаренко О. М., Дуксенко О. П. Аналіз ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-219-225> (дата звернення: 02.07.2025).
25. Передало Х. С., Огерчук Ю. В., Лібенко Ю. С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7520> (дата звернення: 02.07.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.94
26. Петришин Л. П. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: Сполом, 2021. 442 с. <https://bit.ly/4nO2UXZ> (дата звернення: 02.07.2025).
27. Пилипенко Н.М., Беляєва В. В. Можливості застосування інструментарію поведінкової економіки при проведенні економічної політики в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 95–100. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.95 (дата звернення 19.06.2025)
28. Пилипенко Н. М., Прядка С. І. Конкурентоспроможність як чинник економічно-безпечного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2019. №10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5256> (дата звернення: 04.07.2025).
29. Солодухін С. В., Шайтанова Є. С. Сучасні підходи до аналізу впливу поведінкових факторів в управлінні економічними об'єктами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Вип. 15. Ч. 2. С. 129–132. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/30.pdf (дата звернення: 01.07.2025).
30. Ушакова Н. Г., Помінова І. І. Поведінкова економіка в парадигмальній структурі сучасної економічної теорії. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 8–13. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-8-13> (дата звернення: 04.07.2025)
31. Ушкальова В.В. Вплив поведінкових чинників на ефективність процесу розвитку персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 401-407. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/62.pdf (дата звернення: 04.07.2025).

References:

1. Burton R. Reconceptualising the 'Behavioural Approach' in Agricultural Studies: A Socio-Psychological Perspective. *Journal of Rural Studies*. 2004. 20(3):359–371 <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2003.12.001>.
2. Dessart, F. J., Barreiro-Hurlé, J., & van Bavel, R. (2019). Behavioural factors affecting the adoption of sustainable farming practices: a policy-oriented review. *European Review of Agricultural Economics*, 46(3), 417–471. <https://doi.org/10.1093/erae/jbz019>



3. Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://bit.ly/40rQw5x> (дата звернення 12.06.2025)
4. Kuhfuss, L., Préget, R., Thoyer, S., Hanley, N., Le Coent, P. and Désolé, M. (2016). Nudges, social norms, and permanence in agri-environmental schemes. *Land Economics*. 92(4): 641–655. <http://doi.org/10.3368/le.92.4.641>
5. Kushawaha, R., & Sharma, N. K. (2025). Scope of behavioral economics in agricultural decision-making. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(5), 2479–2484. <https://doi.org/10.21275/SR23527005134>
6. Loewenstein, G., & Lerner, J. S. (2003). The role of affect in decision making. In R. Davidson, K. R. Scherer & H. H. Goldsmith (Eds.). *Handbook of Affective Sciences* (pp. 619–642). Oxford University Press. <https://bit.ly/3I5cm8N> (дата звернення 20.04.2025)
7. Mesa-Vázquez, E., Velasco-Muñoz, J. F., Aznar-Sánchez, J. A., & López-Felices, B. (2021). Three Decades of Behavioural Economics in Agriculture. An Overview of Global Research. *Sustainability*, 13(18), 10244. <https://doi.org/10.3390/su131810244>.
8. OECD (2012), *Farmer Behaviour, Agricultural Management and Climate Change*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264167650-en>
9. Rogers Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press. [https://www.jmig.org/article/S1553-4650\(07\)00292-0/abstract](https://www.jmig.org/article/S1553-4650(07)00292-0/abstract).
10. Samuelson, W. and Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty* 1(1): 7–59. <http://doi.org/10.1007/BF00055564>
11. Simon, H. A. (2000). Bounded rationality in social science: Today and tomorrow. *Mind & Society*, 1(1), 25–39. <https://bit.ly/44HSBgj> (дата звернення 24.06.2025)
12. Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124> (дата звернення 18.06.2025)
13. Tversky, A., Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://bit.ly/44PCPPB> (дата звернення 19.06.2025)
14. Tversky, A., Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*, 59(4), S251–S278. <https://doi.org/10.1086/296365> (дата звернення 11.06.2025)
15. Wever, H., Michels, M., & Musshoff, O. (2024). Unearthing the behavioural factors influencing commodity futures contracts adoption in agriculture. A systematic literature review. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 68(4), 931–947. <https://doi.org/10.1111/1467-8489.12581>
16. Wuepper, David, Shira Bukchin-Peles, David Just, David Zilberman. 2023. Behavioral Agricultural Economics. *Applied Economic Perspectives and Policy* 1–12. <https://bit.ly/3TQB92Y> (дата звернення 24.06.2025)
17. Zeweld, W., Van Huylenbroeck, G., Tesfay, G., & Speelman, S. (2019). Impacts of socio-psychological factors on smallholder farmers' risk attitudes: empirical evidence and implications. *Agrekon*, 58(2), 253–279. <https://doi.org/10.1080/03031853.2019.1570284>
18. Balan, O. D. (2024). Zmina paradyhmy povedynkovoi ekonomiky: usunennia bar'ieriv, shcho pereshkodiat povedynkovym zminam [Changing the paradigm of behavioral economics: Eliminating barriers that hinder behavioural changes]. *Biznes Inform – Business Inform*, 7, 14–20. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-14-20> [in Ukrainian]
19. Benovska, L. (2023). Identyfikatsiia povedynkovykh faktoriv ta obgruntuvannia yikh roli u pryiniatti rishen subiektamy pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh nevyznachenosti [Identification of behavioural factors and substantiation of their role in decision-making by business entities under uncertainty]. *Review of Transport Economics and Management*, 7(23), 145–150. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268647> [in Ukrainian]





20. Kapinus, L. V. (2023). Suchasni modeli povedinky pidpriemstv [Modern models of enterprise behaviour]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, 5, 51–57. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-9> [in Ukrainian]
21. Krykun, V. A. (2017). Teoriia povedynkovoi ekonomiky v doslidzhenni ukrainskoho bankivskoho rynku za roky nezalezhnosti [Behavioural economics theory in the study of the Ukrainian banking market during the years of independence]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of International Humanitarian University*, 24(1), 18–22. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24(1)_6) [in Ukrainian]
22. Lypych, L., Khilukha, O., & Kushnir, M. (2021). Efektyvne upravlinnia v konteksti povedynkovoi ekonomiky [Effective management in the context of behavioral economics]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, 2, 101–109. <https://bit.ly/4lAmXXF> [in Ukrainian]
23. Marchyshyn, N. (2023). Rol povedynkovoi ekonomiky v systemi ekonomichnykh nauk [The role of behavioural economics in the system of economic sciences]. *Visnyk ekonomiky – Bulletin of Economics*, 3, 182–197. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.182> [in Ukrainian]
24. Matvieieva, O. M., Bondarenko, O. M., & Duksenko, O. P. (2021). Analiz ryzyku v protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen z urakhuvanniam povedynkovoho pidkhodu [Risk analysis in the management decision-making process considering the behavioural approach]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-219-225> [in Ukrainian]
25. Peredalo, Kh. S., Oherchuk, Yu. V., & Libenko, Yu. S. (2019). Povedynkova ekonomika ta mozhyvosti zastosuvannya tekhniki yii vplyvu v suchasnykh orhanizatsiiakh [Behavioral economics and the possibilities of applying its influence techniques in modern organizations]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.94> [in Ukrainian]
26. Petryshyn, L. P. (2021). Ekonomichna povedinka silskohospodarskykh pidpriemstv u mynlyvomu seredovyshchi rozvytku [Economic behaviour of agricultural enterprises in a volatile development environment]. Lviv: Spolom. <https://bit.ly/4nO2UXZ> [in Ukrainian]
27. Pylypenko, N. M., & Bieliaieva, V. V. (2019). Mozhyvosti zastosuvannya instrumentarii povedynkovoi ekonomiky pry provedenni ekonomichnoi polityky v Ukraini [Opportunities for using behavioral-economics toolkits in conducting economic policy in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 5, 95–100. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.95> [in Ukrainian]
28. Pylypenko, N. M., & Priadka, S. I. (2019). Konkurentospromozhnist yak chynnyk ekonomichno-bezpechnoho rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva [Competitiveness as a factor of economically safe development of an agricultural enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomichni nauky» – International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5256> [in Ukrainian]
29. Solodukhin, S. V., & Shaitanova, Ye. S. (2017). Suchasni pidkhody do analizu vplyvu povedynkovykh faktoriv v upravlinni ekonomichnyimi ob'iektamy [Current approaches to analysing the influence of behavioural factors in managing economic objects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo» – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series «International Economic Relations and the World Economy»*, 15(2), 129–132. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/30.pdf [in Ukrainian]
30. Ushakova, N. H., & Pominova, I. I. (2019). Povedynkova ekonomika v paradyhmalnii strukturi suchasnoi ekonomichnoi teorii [Behavioral economics in the paradigmatic structure of modern economic theory]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, 8–13. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-8-13> [in Ukrainian]
31. Ushkalova, V. V. (2019). Vplyv povedynkovykh chynnykiv na efektyvnist protsesu rozvytku personalu pidpriemstva [Influence of behavioural factors on the effectiveness of the enterprise's personnel-development process]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 31, 401–407. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/62.pdf [in Ukrainian]

