

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СУХЕЦЬКА КРИСТІНА ВІКТОРІВНА

УДК 631.1:005.521

ДИСЕРТАЦІЯ
АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ

073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 К.В. Сухецька

Науковий керівник Новак Інна Миколаївна, доктор економічних наук, професор

Умань – 2024

АНОТАЦІЯ

Сухецька К.В. Антисипативне управління розвитком аграрних підприємств – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Уманський національний університет садівництва, Умань, 2024.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження та вдосконалення антисипативного управління в аграрних підприємствах України. Згідно з цим, було досліджено та проаналізовано понятійний апарат управління розвитком аграрних підприємств, здійснено оцінку динаміки розвитку аграрної галузі країни та запропоновано напрями розвитку антисипативного управління аграрними підприємствами.

У першому розділі «Теоретичні основи антисипативного управління розвитком аграрних підприємств» було проаналізовано наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували проблематику антисипативного управління підприємством. Визначено, що відсутній єдиний логічно-правильний підхід до практичної реалізації антисипативного управління. З метою ґрунтовного аналізу та ширшого сприйняття даного виду управління, було розкрито теоретичне підґрунтя, яке складають наступні поняття: розвиток, криза, система управління, антикризовий менеджмент та антисипативне управління. Таким чином, дослідження понятійного апарату антисипативного управління надало нам глибше розуміння сутності, змісту та основних його властивостей. Відповідно до цього, було сформовано власний погляд на зміст поняття антисипативне управління розвитком аграрних підприємств – сукупність методів і підходів підприємств до подолання криз на основі аналізу, оцінки, контролю та прогнозу кризових втрат викликаних змінами навколишнього середовища, та вживання превентивних заходів для підтримки стабільного розвитку та стійкості господарським суб'єктом під час змін.

Наступним важливим етапом в дослідженні теоретико-методичних основ є визначення значення антисипативного менеджменту при управлінні кризою в аграрних підприємствах. Проведено аналіз поняття «криза», визначено основні види криз відповідно до критеріїв, її ознаки та фактори. З метою всебічного розуміння основних стадій кризи розглянуто моделі провідних науковців у даній галузі: Мюллера В. та Крістека Г. Визначено, що поділ кризи на різні фази є необхідний, оскільки криза – це не статичний стан, а процес, що змінює свої основні характеристики у різні моменти часу, що має різні швидкості перебігу деструктивних явищ і вимагає застосування різних заходів для її пом'якшення та подолання. Знання основних стадій кризового процесу допомагає розпізнавати кризу більш на ранніх стадіях, що у свою чергу знижує швидкість й інтенсивність перебігу кризових процесів, час їх протікання та тяжкість наслідків.

Вагомим моментом дослідження є розробка концепції антисипативного управління аграрними підприємствами. Вона надасть змогу здійснити попередній аналіз ефективності функціонування антисипативного управління у підприємствах відповідно до заданих критеріїв. Це допоможе при формуванні висновків щодо впровадження превентивного управління кризовими процесами. Якщо згідно аналізу результат буде негативним, то підприємство матиме змогу ще раз більш детально переглянути свої дії та зрозуміти, що було зроблено не вірно та чого не вистачає для ефективного впровадження та функціонування антисипативного управління, та, які заходи треба вжити для корегування ситуації.

Розглянуто поняття антисипативний потенціал та визначено, що він являє собою здатність підприємств протистояти кризовим явищам, а також те, що ефективність антисипативного управління безпосередньо залежить від процесів створення необхідної структури та змістовного наповнення його складових. Виходячи з цього, здійснено аналіз основних складових антисипативного потенціалу в управлінні для подолання різних видів криз на підприємствах, а також визначено основні особливості використання антисипативного потенціалу залежно від виду кризи.

У другому розділі «Аналіз застосування антисипативного менеджменту в аграрній галузі» було досліджено динаміку розвитку аграрного виробництва України та інтенсивність впровадження антисипативного управління в діяльність підприємства; здійснено аналіз потенціалу розвитку антисипативного управління в розрізі малих, середніх та великих аграрних підприємств; визначено важливість впровадження антисипативного управління відштовхуючись від світового досвіду.

Досліджено зміни розміру посівних площ по регіонах країни. Визначено негативну динаміку, найбільших втрат зазнали: Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська області. Проведено групування підприємств за розмірами зібраної площі основних сільськогосподарських культур. Даний аналіз продемонстрував негативну тенденцію до скорочення по кожній категорії.

З метою актуалізації проблематики застосування та розвитку антисипативного управління в аграрних підприємствах України здійснено аналіз відомостей про справи щодо банкрутства. Зібрано і наведено дані щодо частки аграрних підприємств проти яких було відкрито справу про банкрутство, розпочато процедуру санації та визнано боржником. Визначено області, які опинилися в лідерах щодо відсотку аграрних підприємств, що були ліквідовані – Дніпропетровська, Одеська, Київська, Кіровоградська та Запорізька.

Вказано на позитивні зміни в підприємствах, які почали застосовувати антисипативні команди в своїй діяльності, з метою ефективнішої боротьби з можливими кризовими ситуаціями. Визначено, що тенденція щодо збільшення даного відсотку збережеться й надалі, у зв'язку з мінливим зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу факторних величин на чистий прибуток аграрних підприємств з розподілом на малі, середні та великі, з метою більш поглибленого дослідження ситуації кожної групи. Відповідно до одержаних результатів можемо зробити висновок, що дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає більш гнучких підходів для визначення всіх можливих потенційних ризиків втрати прибутку.

Проведено анкетування серед групи аграрних підприємств по областях. Результати опитування надали можливість в повній мірі розкрити важливість впровадження антисипативного управління та підібрати оптимальні рішення щодо вирішення проблем його повноцінного запуску в аграрних підприємствах.

Проаналізовано світові рейтингові позиції України серед Америки, європейських та азійських країн. Згідно з аналізом, динаміка позицій України протягом досліджуваного періоду продемонструвала тенденцію до зниження, що свідчить про те, що підвищується рівень загрози настання кризового стану та збільшується кількість підприємств-банкрутів.

Наведено перелік реформ різних країн, які спрямовані на забезпечення розвитку бізнесу. Можемо відмітити, що переважна більшість реформ сприяла започаткуванню та розвитку бізнесу. Дані результати також сигналізують про те, що кожна досліджувана країна в міру своїх можливостей прагне підтримувати та сприяти подальшому ефективному функціонуванню підприємств в будь-якій сфері господарювання.

Запропоновано до розгляду модель процесу прийняття рішень, яка активно використовується світовими корпораціями. Вона зосереджена на виявленні нових проблем і дає нам спосіб оцінити, наскільки серйозні ці проблеми та який вплив вони можуть мати на організацію, щоб вчасно прийняти рішення. Використання моделі процесу прийняття рішень гарантує, що підприємство готове бути пов'язане із мінливим зовнішнім середовищем. Виділено основні етапи здійснення антисипативних заходів, які використовують зарубіжні країни.

У третьому розділі «Формування напрямів розвитку антисипативного управління в аграрних підприємствах» визначено напрями виявлення слабких сигналів в контексті антисипативного управління; розроблено приклад дорожньої карти антисипативного управління в аграрних підприємствах; запропоновано застосування штучного інтелекту в сфері антисипативного менеджменту аграрним підприємством.

В процесі дослідження та розробки напрямів розвитку антисипативного управління було виділено ключові передумови, що спонукають до покращення

заходів виявлення слабких сигналів. Адже головна мета даного процесу в контексті антисипативного управління в аграрній галузі полягає в підвищенні гнучкості, адаптивності та стійкості підприємств. Тому, перш за все, це посилить здатність оперативно реагувати на слабкі сигнали, що вказують на майбутні тенденції та можливі ризики.

Сформовано систему виявлення слабких сигналів, що є критично важливим елементом в процесі управління аграрними підприємствами в умовах постійної невизначеності та швидкої зміни зовнішнього середовища. Виділено комплекс заходів, які аналізують та інтерпретують інформацію для виявлення потенційних змін. Ці заходи включають в себе моніторинг ринків, аналітичні інструменти та засоби збору даних для виявлення слабких сигналів.

Наведено основні параметри оцінки слабких сигналів зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства згідно із сферою прояву, що допоможе чітко спрогнозувати та передбачити наслідки змін. Адже постійний збір та аналіз відомостей щодо тенденцій та динаміки відповідних параметрів є ключовим аспектом у вчасному виявленні слабких сигналів.

Виділено ключові етапи, яких необхідно дотримуватися при впровадженні покращення систем щодо вдосконалення заходів виявлення слабких сигналів. Опираючись на запропоновані етапи, було розроблено конкретні способи щодо вдосконалення наявних заходів виявлення слабких сигналів в аграрних підприємствах.

Наступним кроком в розробці напрямів вдосконалення стало дослідження поняття «дорожня карта». Розгляд її ключових типів, цілей, а також наведений порівняльний аналіз дорожньої карти з іншими видами планування дозволив ґрунтовно підійти до вивчення та подальшого впровадження даного стратегічного інструменту в діяльності підприємств, що задіяні в аграрній галузі України. Тому на основі проаналізованої інформації було розроблено приклад дорожньої карти антисипативного управління для аграрних підприємств. Відповідно до цього, головною ціллю дорожньої карти аграрних підприємств являється полегшення в сфері діагностики та прогнозування. Дорожня карта для аграріїв може виступати

своєрідною інструкцією для виходу із можливих кризових ситуацій та мати перелік заходів, котрі варто вжити з метою недопущення кризи.

Визначено зміст поняття «штучний інтелект», його функції, переваги та принципи застосування. Хоча даний цифровий інструмент є відносно новим в сфері сільського господарства, але впровадження його в діяльність аграрних підприємств, у контексті антисипативного управління, забезпечить отримання вагомих конкурентних переваг на ринку. З урахуванням цього, було виділено основні упередження та поширені помилки щодо штучного інтелекту, що надало більш розлоге розуміння щодо його потенційних ризиків і проблем при впровадженні в діяльність підприємства.

Проаналізовано обсяги світових інвестицій в технології штучного інтелекту, виявлено, що у всьому світі приватні інвестиції в ШІ у 2022 році скоротилися на 26,7%, тоді як ширший корпоративний інвестиційний ландшафт, який також включає злиття та купівлю, частку меншості та публічні пропозиції, знизився на 31,3%. Дослідження показали, що наразі в Україні відсутня чітка статистика щодо загальних інвестицій в ШІ в аграрній галузі. Нині інвестиції в ШІ в українській аграрній галузі поки що є незначними. Однак виявлено великий потенціал для зростання цих інвестицій в найближчі роки. Запропоновано приклади застосування ШІ в процесі антисипативного управління в аграрних підприємствах на основі ключових типів кризових ситуацій.

Проведено дослідження та окреслено ключові цілі та їх цінність у процесі впровадження штучного інтелекту в аграрних підприємствах: збільшення конкурентоспроможності (90%), покращення прийняття рішень (87%), зниження ризиків (55%), покращення якості агропродукції (50%) і підвищення продуктивності та ефективності (68%).

Дисертаційна робота виконана згідно з тематикою науково-дослідних робіт факультету менеджменту Уманського національного університету садівництва. Основні результати дослідження знайшли практичне використання в діяльності ТОВ «Дукра Агро» Черкаської області. Висновки та пропозиції дисертанта враховані у роботі Управління агропромислового розвитку Уманської районної

державної адміністрації Черкаської області. Окремі теоретичні положення використовуються у навчальному процесі Уманського національного університету садівництва при викладанні дисциплін: «Аграрний менеджмент», «Антикризовий менеджмент» та «Ризик-менеджмент».

Ключові слова: аграрна галузь, антисипативне управління, криза, розвиток, антисипативна команда, слабкі сигнали, штучний інтелект, дорожня карта, аграрні підприємства.

ANNOTATION

Sukhetska K.V. Anticipative management of the development of agricultural enterprises – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in speciality 073 «Management». Uman National University of Horticulture, Uman, 2024.

The dissertation is devoted to substantiating the theoretical and methodological provisions and developing practical recommendations for the implementation and improvement of anticipative management in agricultural enterprises of Ukraine. Accordingly, the author researched and analysed the conceptual apparatus of managing the development of agricultural enterprises, assessed the dynamics of the development of the country's agricultural sector and proposed directions for the development of anticipative management of agricultural enterprises.

In the first section «Theoretical Foundations of Anticipative Management of Development of Agricultural Enterprises» the scientific works of domestic and foreign scholars who have studied the issues of crisis management of an enterprise are analysed. It has been determined that there is no single logically correct approach to the practical implementation of anticipative management. Therefore, with a view to a thorough analysis and a broader perception of this type of management, the author reveals the theoretical basis, which consists of the following concepts: development, crisis, management system, crisis management and anticipative management. Thus, the study of the conceptual apparatus of anticipative management has provided us with a deeper understanding of the essence, content and main properties of this type of management. Accordingly, the author has formed his view on the content of the concept of anticipative management of agricultural enterprises' development – a set of methods and approaches of enterprises to overcome crises based on the analysis, assessment, control and forecasting of crisis losses caused by environmental changes, and taking preventive measures to maintain stable development and sustainability of an economic entity during changes.

The next important stage in the study of the theoretical and methodological foundations is to determine the importance of anticipative management in crisis management in agricultural enterprises. The work analyses the concept of «crisis», and defines the main types of crises according to the criteria, its signs and factors. With a view to a comprehensive understanding of the main stages of the crisis, the models of leading scholars in this field are considered: W. Muller and G. Kristek. It is determined that the division of a crisis into different phases is necessary, since a crisis is not a static state, but a process that changes its main characteristics at different moments of time, has different speeds of destructive phenomena and requires different measures to mitigate and overcome it. Knowledge of the main stages of the crisis process helps to recognise the crisis at an earlier stage, which in turn reduces the speed and intensity of the crisis processes, their duration and the severity of the consequences.

An important aspect of the study is the development of the concept of anticipative management of agricultural enterprises. It will allow to carry out a preliminary analysis of the effectiveness of the functioning of anticipative management in enterprises by the specified criteria. As a result, it will help in drawing conclusions on the implementation of preventive crisis management. If, according to the analysis, the result is negative, then the enterprise will be able to review its actions in more detail and understand what was done wrong and what is lacking for the effective implementation and functioning of anticipative management, and what measures should be taken to correct the situation.

The author considers the concept of anticipative potential and determines that it is the ability of enterprises to withstand crisis phenomena, and that the effectiveness of anticipative management directly depends on the processes of creating the necessary structure and content of its components. On this basis, an analysis of the main components of the anticipative potential in management to overcome various types of crises at enterprises is carried out. The main features of using the anticipative potential depending on the type of crisis are determined.

In the second chapter «Analysis of the Application of Anticipative Management in the Agricultural Sector», the dynamics of agricultural production in Ukraine and the intensity of implementation of anticipative management in the activities of an enterprise

are studied; the potential for the development of anticipative management in the context of small, medium and large agricultural enterprises is analysed; the importance of implementing anticipative management based on international experience is determined.

The changes in the size of sown areas by regions of the country are studied. The negative dynamics was identified, with the largest losses suffered in the following regions: Donetsk, Luhansk, Kharkiv, Zaporizhzhia and Kherson regions. Enterprises were grouped by the size of the harvested area of major crops. This analysis showed a negative downward trend in each category.

Intending to update the issues of application and development of assignment management in agricultural enterprises of Ukraine, the work analyses the data on bankruptcy cases. The data on the share of agricultural enterprises against which bankruptcy proceedings were initiated, rehabilitation procedures were initiated, and they were recognised as debtors are collected and presented. The regions that are among the leaders in terms of the percentage of agricultural enterprises that have been liquidated are identified – Dnipro, Odesa, Kyiv, Kirovohrad and Zaporizhzhia.

Positive changes in enterprises that have begun to use anticipative teams in their activities to combat possible crises more effectively are indicated. It is determined that the tendency to increase this percentage will continue in the future due to the changing external and internal environment.

A correlation and regression analysis of the impact of factor values on the net profit of agricultural enterprises with a division into small, medium and large ones is carried out to study the situation of each group in more depth. Based on the results obtained, we can conclude that the study of the internal and external environment requires more flexible approaches to identify all possible potential risks of profit loss.

A survey was conducted among a group of agricultural enterprises by region. The results of the survey made it possible to fully reveal the importance of implementing anticipative management and to find optimal solutions to the problems of its full-fledged launch in agricultural enterprises.

The work analyses Ukraine's global ranking positions among America, European and Asian countries. According to the analysis, the dynamics of Ukraine's position during

the period under study showed a downward trend, which indicates that the level of threat of a crisis is increasing, and the number of bankrupt enterprises is growing.

The following is a list of reforms in various countries aimed at ensuring business development. It can be noted that the vast majority of reforms have contributed to the establishment and development of business. These results also indicate that each country under study, to the best of its ability, seeks to support and promote the further effective functioning of enterprises in any sphere of economic activity.

The work proposes to consider a model of the decision-making process that global corporations actively use. It focuses on identifying new problems and gives us a way to assess how serious these problems are and what impact they may have on the organisation so that we can make timely decisions. The decision-making process model ensures that the company is ready to deal with the changing external environment. The main stages of implementation of anti-sympathetic measures used by foreign countries are highlighted.

The third section «Formation of Directions of Development of Anticipative Management in Agrarian Enterprises» identifies measures for detecting weak signals in the context of anticipative management; develops an example of a roadmap for anticipative management in agrarian enterprises; proposes the use of artificial intelligence in the field of anticipative management of an agrarian enterprise.

In the process of researching and developing the directions for the development of anticipative management, the key prerequisites for improving the measures for detecting weak signals were identified. After all, the main goal of this process in the context of anticipative management in the agricultural sector is to increase the flexibility, adaptability and sustainability of enterprises. Therefore, first of all, it will strengthen the ability to respond quickly to weak signals indicating future trends and possible risks.

A system for detecting weak signals has been formed, which is a critical element in the process of managing agricultural enterprises in conditions of constant uncertainty and rapid changes in the external environment. A set of measures that analyse and interpret information to identify potential changes has been identified. These measures include market monitoring, analytical tools, and data collection tools to identify weak signals.

The work presents the main parameters for assessing weak signals of changes in the conditions of the external and internal environments of an enterprise according to the area of manifestation, which will help to predict and predict the consequences of changes. After all, the constant collection and analysis of information on trends and dynamics of the relevant parameters is a key aspect in the timely detection of weak signals.

The work identifies the key stages that should be followed when implementing system improvements to improve measures for detecting weak signals. Based on the proposed stages, specific ways to improve the existing measures for detecting weak signals in agricultural enterprises have been developed.

The next step in developing areas for improvement was the study of the concept of «roadmap». Consideration of its key types, and goals, and a comparative analysis of the roadmap with other types of planning allowed for a thorough approach to the study and further implementation of this strategic tool in the activities of enterprises involved in the agricultural sector of Ukraine. Therefore, based on the analysed information, an example of a roadmap for anticipative management for agricultural enterprises was developed. Accordingly, the main goal of the roadmap for agricultural enterprises is to facilitate diagnostics and forecasting. After all, a roadmap for agrarians can act as a kind of instruction for overcoming possible crisis situations and have a list of measures to be taken to prevent a crisis.

The work defines the concept of «artificial intelligence», its functions, advantages and principles of application. Although this digital tool is relatively new in the field of agriculture, we believe that its implementation in the activities of agricultural enterprises, in the context of anticipative management, will provide significant competitive advantages in the market. The main prejudices and common misconceptions about artificial intelligence were identified, which provided a more comprehensive understanding of its potential risks and problems when implemented in the activities of an enterprise.

The study analysed the volume of global investment in artificial intelligence technologies and found that globally, private investment in AI decreased by 26.7% in 2022, while the broader corporate investment landscape, which also includes mergers and

acquisitions, minority stakes, and public offerings, decreased by 31.3%. Research has shown that there are currently no clear statistics on overall AI investment in the agricultural sector in Ukraine. Currently, investments in AI in the Ukrainian agricultural sector are still insignificant. However, there is a great potential for growth of these investments in the coming years. Examples of AI applications in the process of anticipative management in agricultural enterprises based on key types of crisis situations are proposed.

The research was conducted and the key goals and their value in the process of introducing artificial intelligence in agricultural enterprises were outlined: increasing competitiveness (90%), improving decision-making (87%), reducing risks (55%), improving the quality of agricultural products (50%) and increasing productivity and efficiency (68%).

The dissertation was carried out following the theme of research works of the Faculty of Management of the Uman National University of Horticulture. The main results of the study have been used in practice in the activities of Dukra Agro LLC, Cherkasy region. The conclusions and proposals of the dissertation are considered in the work of the Department of Agricultural Development of the Uman District State Administration of Cherkasy region. Some theoretical provisions are used in the educational process of the Uman National University of Horticulture in teaching disciplines: «Agricultural Management», «Crisis Management» and «Risk Management».

Keywords: agrarian sector, anticipative management, crisis, development, anticipative team, weak signals, artificial intelligence, roadmap, agricultural enterprises.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. **Сухецька К.В.,** Новак І.М. Методи діагностики банкрутства аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Ч.2. Економіка. Вип. 99. 2021. С. 240-247. DOI: <http://dx.doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-240-247> (0,4 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі етапів діагностики та наведені найбільш поширених моделей прогнозування банкрутства підприємства – 0,3 умов. друк. арк.).

2. **Сухецька К.В.,** Новак І.М. Управління кризовими ситуаціями при слабких сигналах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Ч.2. Економіка. Вип. 100. 2022. С. 84-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-84-90> (0,5 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні основних «слабких сигналів» та факторів фінансової кризи, а також наведено етапи, які допоможуть в процесі прийняття управлінських рішень при «слабких сигналах» – 0,4 умов. друк. арк.).

3. **Сухецька К.В.,** Новак І.М. Антисипативне управління аграрними підприємствами під час російсько-української війни. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Ч.2. Економіка. Вип. 101. 2022. С. 45-53. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8240-2022-101-2-45-53> (0,5 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі місця антисипативного управління в агробізнесі після початку повномасштабного вторгнення, в обґрунтуванні необхідності визначення слабких сигналів та надано рекомендації щодо їх виявлення – 0,4 умов. друк. арк.).

4. **Sukhetska, K.,** Aleshkina, L., Movchaniuk, A., Novak, I., & Pitel, N. Directions and recommendations for enterprises to overcome crises using anticipatory teams. *Наукові горизонти*. № 12 (25). 2022. С. 122-131. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(12\).2022.122-132](https://doi.org/10.48077/scihor.25(12).2022.122-132) (1 умов. друк. арк.; особистий

внесок автора полягає в визначенні актуальності формування антисипативних команд в сільськогосподарських підприємствах, сформовано базову структуру антикризової команди підприємства – 0,7 умов. друк. арк.). Включено до міжнародних наукометричних каталогів та баз даних: Scopus, Index Copernicus, DOAJ, Crossref, CABI, AGRICOLA, Open Academic Journals Index, AGRIS, ERIH PLUS, MIAR.

5. Сухецька К.В. Ефективне управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств в умовах кризи. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Ч.2. Економіка. Вип. 104. 2024. С. 36-45. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-36-45 (0,5 умов. друк. арк.).

Публікації за матеріалами наукових конференцій:

6. Сухецька К.В. *Перспективні моделі антисипативного управління розвитком аграрних підприємств* : збірник наукових праць *Механізми управління розвитком територій*. Житомир, 2021. С.214-218. (0,1 умов. друк. арк.).

7. **Сухецька К.В.,** Новак І.М. *Сутність антисипативного управління в аграрному секторі України*: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 21 жовтня 2021 р. Умань, 2021. С. 90-93. (0,1 умов. друк. арк., особистий внесок автора полягає в проведенні аналізу статистичних даних рентабельності виробництва аграрних підприємств).

8. Сухецька К.В. *Особливості використання антисипативного потенціалу управління в антикризовому менеджменті на аграрних підприємствах* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25 лютого 2022 р. Вінниця, 2022. С. 707-709. ISBN 978-966-641-912-8 (0,2 умов. друк. арк.).

9. Сухецька К.В. *Управління кризовими процесами на аграрних підприємствах* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 19 лютого 2022 р. Київ, 2022. С. 16-20. ISBN 978-966-992-756-9 (0,1 умов. друк. арк.).

10. Сухецька К.В. *Методи попередження та подолання кризових ситуацій*: The 7 th International scientific and practical conference «Eurasian scientific

discussions», August 1-3, 2022. Barcelona, Spain. 2022. P. 273-276. ISBN 978-84-15927-32-7 (0,1 умов. друк. арк.).

11. **Sukhetska K.V.**, Komisarenko N.O. *Crisis process management at agricultural enterprises* : збірник студентських наукових праць Уманського національного університету садівництва. Умань, 2022. С.112-115. (0,1 умов. друк. арк., особистий внесок автора полягає у визначенні основних методів з попередження кризових явищ).

12. **Сушецька К.В.**, Новак І.М. *Антисипативне управління як інструмент прийняття рішень* : матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 20 жовтня 2022 р. Умань, 2022. С. 100-103. (0,1 умов. друк. арк., особистий внесок автора полягає в узагальненні інформації для побудови моделі процесу прийняття рішень).

13. Sukhetska K.V. *The effect of the application of anticipative management methods on the competitiveness of enterprises* : Multidisciplinary conference for young researchers, November 25, 2022. Prague, Czech Republic. 2022. P. 75-76. DOI 10.25140/978-80-213-3242-3-2022 (0,1 умов. друк. арк.).

14. Sukhetska K.V. *Theoretical and applied principles of anticipative planning at enterprises* : V International Halich congress on multidisciplinary scientific research, January 15-16, 2023. Istanbul, Turkey. 2023 P. 1441-1445. ISBN: 978-625-6404-44-1 (0,2 умов. друк. арк.).

15. Сушецька К.В. *Застосування антисипативного регулювання на аграрних підприємствах* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 2-3 березня 2023 року. Вінниця, 2023. С. 331-333. ISBN 978-966-641-925-8 (0,2 умов. друк. арк.).

16. Сушецька К.В. *Розробка дорожньої карти антисипативного управління в аграрних підприємствах* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 23 березня 2023 р. Умань, 2023. С. 99-102. (0,1 умов. друк. арк.).

17. **Сушецька К.В.**, Новак І.М. *Вплив штучного інтелекту на ефективність бізнес-процесів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20-22 вересня 2023 р. Харків, 2023. С. 154-155. ISBN 978-966-285-721-4 (0,1 умов.

друк. арк., особистий внесок автора полягає в аналізі інвестицій в сферу штучного інтелекту та узагальнені аспекти цифрової трансформації).

18. Сухецька К.В. *Фактори, що вимагають застосування антисипативного управління в аграрному секторі* : матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 18 жовтня 2023 р. Умань, 2023. С. 253-255. (0,1 умов. друк. арк.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	21
ВСТУП	22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	30
1.1. Понятійний апарат антисипатвиного управління розвитком аграрних підприємств	30
1.2. Теоретичні засади впровадження антисипативного менеджменту підприємствами	47
1.3. Методичні підходи до оцінки настання ризиків в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу	62
Висновки до розділу 1	71
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ	73
2.1. Оцінка стану антисипативного управління підприємствами в Україні та світі	73
2.2. Аналіз розвитку аграрної галузі України.....	88
2.3 Дослідження стану впровадження антисипативного управління розвитком аграрних підприємств	99
Висновки до розділу 2	122
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	125
3.1. Напрями виявлення слабких сигналів кризи в контексті антисипативного управління підприємством.....	125
3.2. Розробка дорожньої карти антисипативного управління для господарських суб'єктів аграрної галузі.....	136
3.3. Застосування цифрових технологій в антисипативному управлінні аграрними підприємствами	146

	20
Висновки до розділу 3.....	157
ВИСНОВКИ	159
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	162
ДОДАТКИ	176

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

АК – антисипативна команда

ШІ – штучний інтелект

МН – машинне навчання

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрна галузь відіграє ключову роль в економіці України, будучи однією з основних складових національного ВВП та головним експортним сектором країни. Високий потенціал родючих українських земель, сприятливі кліматичні умови та багатовікові традиції сільського господарства забезпечують стабільне виробництво широкого спектру аграрної продукції, включаючи зернові, олійні культури, овочі та фрукти. Виробництво аграрної продукції сприяло продовольчій безпеці країни та забезпечувало зайнятість значної частини населення, особливо в сільській місцевості. Проте російсько-українська війна та окупація значної частини українських територій призвели до скорочення сільськогосподарських площ, появи логістичних проблем, знищення сільськогосподарської техніки, худоби та нестачі робочої сили.

Зважаючи на складну ситуацію в аграрній галузі України, коли товаровиробники вимушені в короткі терміни пристосовуватися до нових умов ведення бізнесу, вважаємо, що вагомим рішенням в даній ситуації буде розвиток та застосування антисипативного управління. Впровадження та широке поширення даного типу управління дозволить аграрним підприємствам виявляти загрозу настання кризи на початкових етапах або ж перешкоджати її виникненню, за рахунок раннього розпізнавання слабких сигналів.

З огляду на вище вказане, вважаємо, що сьогодні актуальним буде дослідження теоретико-методичної складової процесу антисипативного управління та розробка ефективних напрямів його впровадження в менеджмент аграрних підприємств.

Найбільш значущі роботи у сфері антисипативного управління належать видатним зарубіжним вченим: Вільяму К. Ешлі, Джеймсу Л. Моррісон, Стівену К. Харпер, Девіду Дж. Глоу. Серед вітчизняних науковців даним питанням займалися: Богоніколос Н.Д., Коваленко О.В., Мороз О.В., Сметанюк О.А., Руденський Р.А., Занора В. О., Андрійчук В. Г., Лазоренко Т.В., Пермінова С.О., Осовська Г.В., Осовський О.А., Устенко А.О., Ковалевська А. В., Коваленко О. В.,

Кушнік Н.Б., Войтович Д.С., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Масловська Л.Ц., Головач К.С., Єршова Н.Ю., Шатайло, О. А., Шварц І.В., Ортіна Г.В., Зарубеєва Н.Г., Дударєва А.Б., Прокопишин О. С., Криворучкіна О.О., Маньківська Н.П. та інші.

Водночас зважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених даній проблематиці, питання комплексного теоретичного та методичного забезпечення антисипативного управління, оцінки впроваджуваності даного типу управління, розробки та вдосконалення напрямів антисипативного менеджменту в аграрній галузі України потребують додаткового вивчення.

Дисертаційна робота спрямована на розв'язання науково-прикладної проблеми виявлення загроз настання кризи в діяльності аграрних підприємств на початкових етапах, або ж застосування заходів перешкоджання її виникнення за рахунок застосування антисипативного менеджменту у підприємствах аграрної галузі України, що й обумовило вибір теми дослідження, його мету, структуру та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана на кафедрі менеджменту Уманського національного університету садівництва відповідно до плану наукових досліджень кафедри за темою «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522), в межах якої автором розкрито теоретико-методичні основи антисипативного управління розвитком аграрних підприємств, досліджено стан впровадження антисипативного менеджменту серед підприємств галузі, розроблено дорожню карту антисипативного управління, запропоновано типову структуру антисипативної команди, рекомендовано суб'єктам господарювання застосовувати ШІ в процесі антисипативного менеджменту. При цьому вказано на позитивні аспекти від його впровадження в діяльність аграрних підприємств та визначено недоліки і проблеми.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо напрямів розвитку антисипативного управління аграрними підприємствами

України. Досягнення мети дисертаційної роботи зумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- проаналізувати понятійний апарат антисипативного управління розвитком аграрних підприємств;
- розкрити значення антисипативного менеджменту при управлінні кризою в підприємствах аграрної галузі;
- дослідити методичні підходи до оцінки настання ризиків в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;
- оцінити стан антисипативного управління підприємствами в Україні та світі;
- проаналізувати динаміку розвитку аграрної галузі України та інтенсивність впровадження антисипативного управління;
- сформулювати напрями виявлення слабких сигналів в контексті антисипативного управління кризою в діяльності господарських суб'єктів;
- розробити дорожню карту антисипативного управління для аграрних підприємств;
- запропонувати рекомендації щодо застосування цифрових технологій в процесі антисипативного управління підприємствами аграрної галузі.

Об'єктом дослідження дисертаційної роботи є процеси антисипативного управління розвитком аграрних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації з формування напрямів антисипативного управління розвитку аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну та методичну базу дослідження складають наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених щодо антисипативного управління підприємством. В дисертаційній роботі було використано ряд загальнонаукових та прикладних методів дослідження: метод аналізу та синтезу, дедукції та індукції, діалектичного пізнання – для постановки проблем дослідження, вивчення та деталізації об'єкта дослідження; системний підхід – для дослідження проблематики застосування антисипативного управління підприємств

аграрної галузі; статистичного аналізу – при оцінці основних тенденцій розвитку аграрної галузі України та інтенсивності впровадження антисипативного управління; ситуаційного, синергетичного та ієрархічного підходу – при розробці та реалізації заходів з антисипативного управління розвитком аграрних підприємств; метод головних компонент – при визначенні пріоритетних напрямів антисипативного управління в аграрних підприємствах; графічний та табличний метод – для наочного представлення результатів дослідження; метод узагальнення та абстрактно-логічний метод – при формулюванні висновків за результатами проведеного дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали матеріали Державної служби статистики України; наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців-практиків; Інтернет-ресурси; фахові видання, матеріали науково-практичних конференцій; чинні нормативно-правові акти, які стосуються регулювання підприємницької діяльності; інформація із сайтів офіційних установ та організацій; власні аналітичні розрахунки автора, виконані шляхом використання сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних матеріалів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних, методико-прикладних основ антисипативного управління розвитком аграрних підприємств, що забезпечило одержання таких основних наукових положень:

вперше:

– розроблено та обґрунтовано концепцію антисипативного управління аграрними підприємствами, що включає в себе алгоритм системи управління, механізм виявлення слабких сигналів кризи та комплекс заходів, що реалізує антисипативна команда. Члени команди аналізують та інтерпретують інформацію про настання потенційних загроз, у тому числі з використанням ІШ, моделюють сценарії реалізації антисипативних заходів, формують дорожню карту та впроваджують її у діяльність господарського суб'єкта.

удосконалено:

– понятійний апарат антисипативного управління розвитком аграрних підприємств, що на відмінну від інших, визначає його як сукупність методів і підходів підприємств до подолання криз на основі аналізу, оцінки, моделювання, контролю та прогнозу кризових втрат, викликаних змінами навколишнього середовища, та вжиття превентивних заходів для підтримки стабільного розвитку та стійкості підприємства під час таких змін;

– зміст поняття антисипативний потенціал, що на відміну від інших визначень, являє собою потенційні можливості та здатність підприємства протистояти кризовим явищам, і визначає те, що ефективність антисипативного управління напряду залежить від процесів формування необхідної структури та змістовного наповнення складових антисипативного потенціалу.

набули подальшого розвитку:

– дослідження стану господарської діяльності аграрних підприємств країни, що піддавався загрозам, спричиненими пандемією Covid-19, глобальною фінансовою кризою 2020 р., російсько-українською війною та іншими зовнішніми чинниками. Внаслідок вказаних загроз відбулося суттєве скорочення посівних площ по всіх регіонах країни, що відповідно позначилося на фінансових результатах суб'єктів господарювання. Найбільших втрат зазнали: Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська області.

– оцінка застосування антисипативного управління розвитком аграрних підприємств. За результатами анкетування респонденти визначили важливість впровадження антисипативного управління та підбору оптимальних рішень щодо вирішення проблем його повноцінного використання – 90%, проте лише 20% респондентів зазначили, що використовують даний вид управління;

– значення та ролі, що виконує антисипативна команда в процесі управління передкризовими та кризовими ситуаціями аграрних підприємств, в основу роботи якої покладено не лише розробка плану дій та безпосередня участь у подоланні кризи, але й швидке реагування на ситуацію та вмільний аналіз інформації, яка забезпечить ухвалення вірного рішення та здійснення необхідних заходів;

– підхід до формування дорожньої карти антисипативного управління аграрних підприємств, що виступає своєрідною інструкцією для виходу із можливих кризових ситуацій та містить порядок виконання та перелік заходів, котрі варто вжити, з метою недопущення кризи;

– функції, переваги та принципи застосування цифрових технологій в антисипативному управлінні аграрними підприємствами на основі ключових типів кризових ситуацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методико-прикладного забезпечення процесів антисипативного управління розвитком аграрних підприємств України. Підтвердженням практичної цінності отриманих результатів дослідження є:

- запропоновані у роботі науково-практичні рекомендації щодо антисипативного управління підприємствами аграрної галуззі, які будуть використані в регіональній програмі розвитку сільського господарства, що дозволить підвищити ефективність та стійкість суб'єктів господарювання, а також сприяти збалансованому розвитку галузі (довідка про впровадження № 896/01-101-09 від 26.06.2024 р., додаток Н);

- запропонований в дисертації комплекс заходів щодо виявлення слабких сигналів кризи та дії щодо їх усунення були використані «ТОВ «Дукра Агро» Черкаської області, завдяки чому вдалося оптимізувати витрати на виробництво, зміцнити довіру серед партнерів та споживачів, забезпечуючи стійке зростання та розвиток підприємства в умовах сучасних викликів (довідка про впровадження № 101 від 24.06.2024, додаток М).

Окремі теоретичні положення дисертації використовуються у навчальному процесі Уманського національного університету садівництва при викладанні дисциплін: «Аграрний менеджмент», «Антикризовий менеджмент» та «Ризик-менеджмент» (довідка про впровадження № 534/01-10 від 24.06.2024, додаток Л).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до актуальної наукової проблеми щодо антисипативного управління розвитком аграрних підприємств. Усі

наукові результати, висновки та рекомендації, що представлені в дисертації, розроблені автором самостійно. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, використані виключно матеріали, які є результатом особистого внеску автора, про що зазначено в переліку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та практичні результати дисертаційної роботи доповідались та отримали схвалення на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: Міжнародна науково-практична конференція «Механізми управління розвитком територій» (27–29 жовтня 2021 р., м. Житомир), XXI Всеукраїнська науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (21 жовтня 2021р., м.Умань), Всеукраїнська науково-практична конференція «Стратегії інноваційного розвитку економіки країни: підприємство, регіон, держава» (19 лютого 2022 р., м. Київ), V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (25 лютого 2022 р., м. Вінниця), The 7th International scientific and practical conference «Eurasian scientific discussions» (August 1-3, 2022, Barcelona, Spain), 2nd Chance for Science Conference (8-9 September, Germany), XII Всеукраїнської науково-практичної конференція «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (20 жовтня 2022 р., м. Умань), Multidisciplinary Conference For Young Researchers. «Sustainable Development in Wartime Ukraine and the World» (25 November 2022, Prague, Czech Republic), The 5th International Halich Congress (January 15-16, 2023, Istanbul), VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (2-3 березня 2023 р. м. Вінниця), II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері» (23 березня 2023 р., м. Умань), Міжнародна науково-практична конференція «Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту» (20-22 вересня 2023 р., м. Харків), XIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття:

проблеми і перспективи» (18 жовтня 2023 р., м. Умань).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційної роботи викладено у 18 наукових працях, з них: 4 статті – у фахових виданнях України категорії Б (1 з яких одноосібна), 1 наукова праця у зарубіжних виданнях у співавторстві; 13 наукових праць – тези доповідей (3 з яких у співавторстві). Загальний обсяг публікацій становить – 4,5 умов. друк. арк., з яких особисто автору належить 3,5 умов. друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 137 найменувань на 14 сторінках, 11 додатків на 31 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 207 сторінок, з них основний текст викладений на 140 сторінках. Робота містить 35 таблиць та 52 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Понятійний апарат антисипативного управління розвитком аграрних підприємств

Аграрна галузь є важливою складовою економічного добробуту України. Однак нині його стан характеризується суттєвими системними проблемами, які проявляються в розбалансованості зв'язків та порушенні організаційно-економічних відносин, що призводить до настання кризових ситуацій. У зв'язку з цим, більшість підприємств опиняються в скрутному становищі. Тому керівники та працівники підприємств повинні сконцентрувати свою увагу на розв'язанні негативних ситуацій, які виникли в результаті відмови від застосування антисипативного виду управління. В даний час антисипативне управління як ніколи набуває актуальності. Адже впровадження його заходів у діяльність підприємств сприяє попередженню настання нової кризи та прийняттю всіх необхідних мір для її запобігання.

Вважаємо, питання впровадження антисипативного управління в діяльність підприємств є актуальним з точки зору ефективності прийняття рішень та обробки інформації, що надходить до підприємств у сучасних умовах інформатизації та автоматизації бізнес-процесів, і економіки в цілому. Проте розробка актуальних методів та моделей антисипативного управління в аграрних підприємствах є неможливою без визначення теоретичного підґрунтя.

Аналіз понятійного апарату антисипативного управління вважаємо за доцільне розпочати з найбільш вагомого – «розвиток». Тривалий час «розвиток» сприймався в якості похідної від реалізованої діяльності підприємства («стабільне функціонування бізнесу, з метою подальшого розвитку»). Однак надалі він перетворюється на її основу («розвиток заради функціонування»), а на сьогодні є її метою функціонування («розвиток заради розвитку») (рис. 1.1).

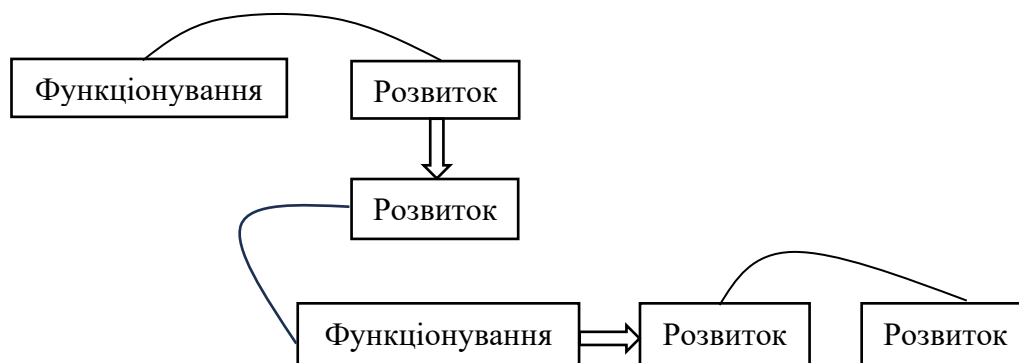


Рис. 1.1. Зміна концепцій розвитку підприємств

Джерело: сформовано автором за даними [1]

Розвиток підприємства – це незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни господарської системи, послідовність переходу її з одного стану в якісно інший на основі удосконалення техніки, технології та організації праці, впровадження новацій в управлінні [2, с. 704].

Зазначимо, що особливістю розвитку саме аграрних підприємств є те, що їх діяльність суттєво залежить від природно-кліматичних умов, циклічності біологічних процесів та сезонності виробництва. Тому при плануванні та реалізації розвитку аграрних підприємств необхідно враховувати певні фактори та умови: нестабільність сільськогосподарських ринків, труднощі з доступом до інноваційних технологій, проблеми залучення інвестицій та необхідність дотримання екологічних стандартів.

Беручи до уваги вищезазначене, розвиток аграрних підприємств може здійснюватися як еволюційним, так і революційним шляхом. Еволюційний розвиток передбачає поступове впровадження нових агротехнологій, систем управління та модернізацію виробничих процесів. Такий підхід знижує ризики, пов'язані з раптовими змінами та адаптацією до нових умов. Водночас, революційний розвиток аграрних підприємств вимагає радикальних змін в короткі терміни. Це може включати повну реорганізацію виробничого процесу, зміну спеціалізації, впровадження нових технологій та методів ведення сільського господарства, реструктуризацію підприємства. Незважаючи на високі ризики й

великі витрати, інноваційний розвиток може значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Економічною наукою узагальнено три сценарії та на їх основі сформульовано три концепції розвитку підприємства:

1. Теорія спрямованого розвитку – шлях, який проходить кожне підприємство є індивідуальним та залежить від пристосування до викликів зовнішнього середовища та можливостей вирішувати внутрішні суперечності своєчасно і раціонально. У період даного розвитку підприємство переходить від одного стану в інший, прагне досягнути необхідної рівноваги для довготривалого існування як суб'єкта господарювання (рис.1.2),

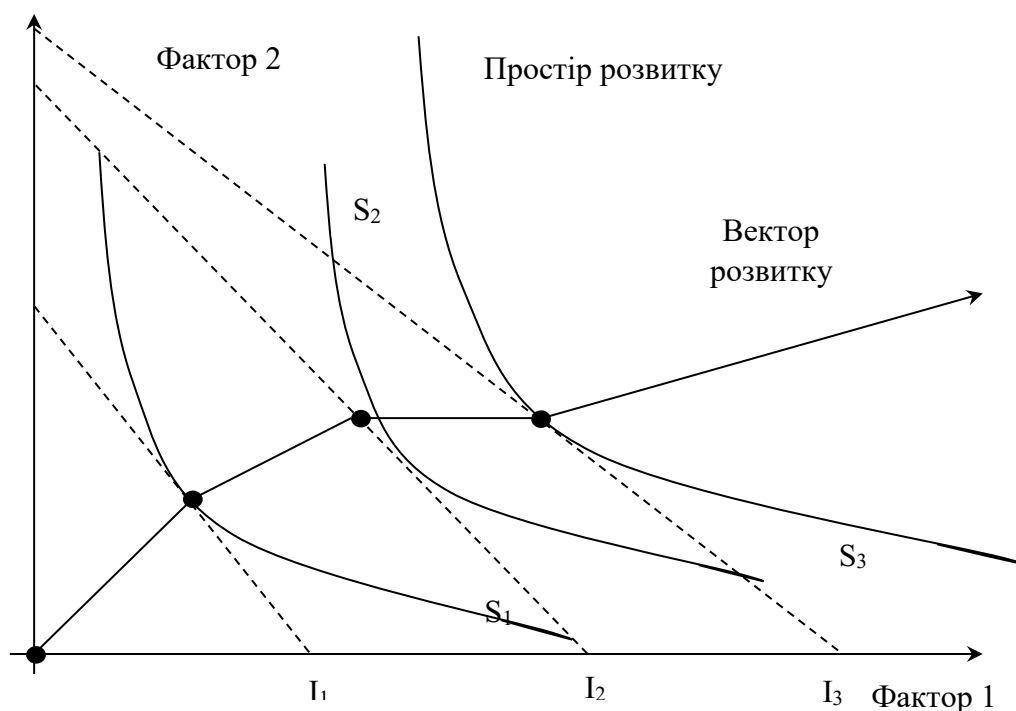


Рис. 1.2. Розвиток підприємства за теорією спрямованого розвитку

Джерело: сформовано автором за даними [2, с. 704]

де $I_1, I_2, I_3, \dots, I_n$ – ізокости – демонструють послідовність переходу підприємства з одного стану в інший зважаючи на його бюджетні обмеження; S_1, S_2, S_3 – ізокванти – відображують змогу підприємства здійснювати виробництво продукції за різних рівнів організації виробництва та забезпеченості ресурсами.

2. Теорія циклічного розвитку підприємства. Суть цієї теорії полягає в тому, що зважаючи на те, що світова економіка має хвилеподібний розвиток, то й

підприємства, як первинні осередки економіки, розвиваються циклічно через коливання ефективності: її пониження і підвищення (рис.1.3),

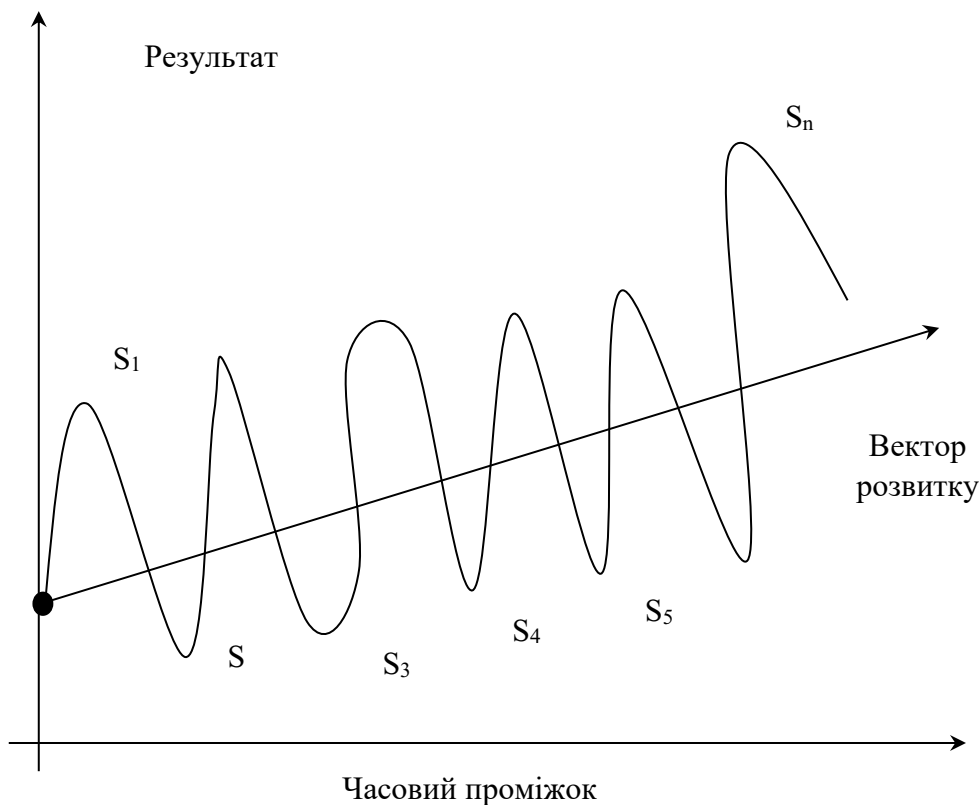


Рис. 1.3. Розвиток підприємств за теорією циклічного розвитку

Джерело: сформовано автором за даними [2, с. 705]

де S_1, S_2, \dots, S_n – окремі цикли розвитку підприємства, його перехід з одного стану в інший.

3. Теорія життєвого циклу підприємств ґрунтується на законі спадної віддачі фінансових ресурсів з урахуванням особливостей розвитку ринків. Таким чином, життєвий цикл підприємства є аналогічним життєвому циклу товару, оскільки динаміка розвитку підприємства аналізується та оцінюється за критерієм витрат і одержаних результатів з моменту його створення до фази ліквідації (рис.1.4).

Визначаючи стадії життєвого циклу підприємства, важливо розуміти весь спектр параметрів з різних галузей його діяльності, що чинять значний вплив на діяльність підприємства, а отже, окреслюють фазу життєвого циклу. Інтегральним показником, що акумулює в собі динаміку змін факторів ризику, грошових потоків, якісних змін у системі підприємства, може стати вартість підприємства.

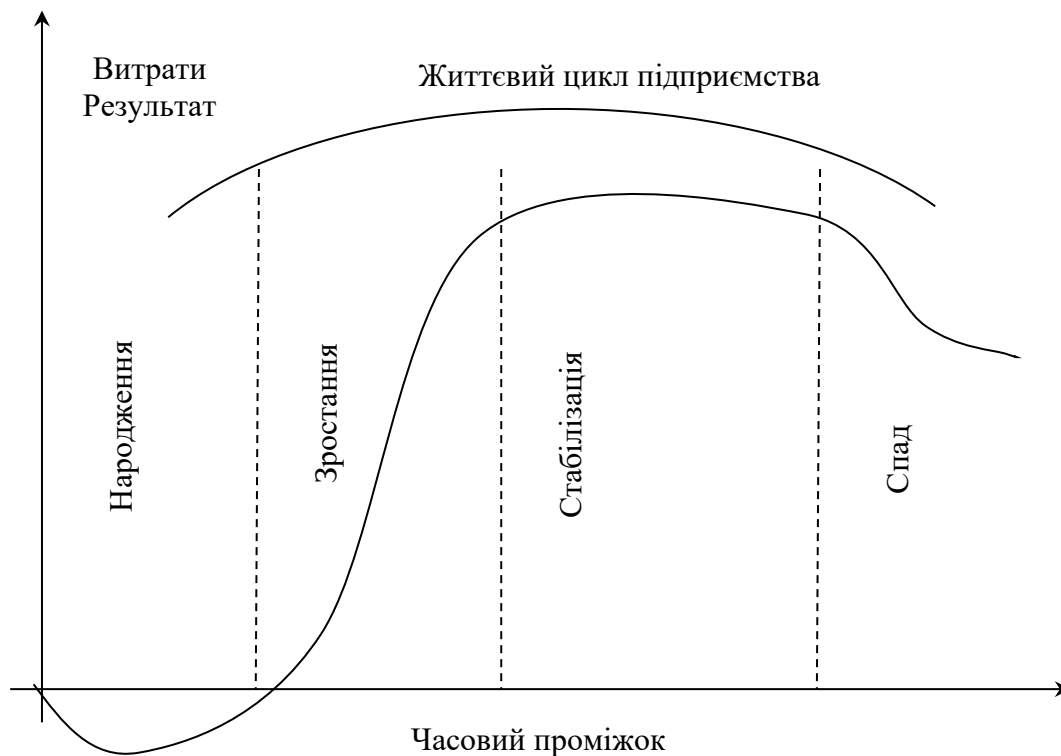


Рис. 1.4. Теорія життєвого циклу розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [2, с. 705]

Варто зазначити, що в процесі розвитку завжди виникають виклики та труднощі. Вони можуть бути пов'язані з адаптацією підприємств до нових умов, технологічними змінами, зростанням конкуренції та іншими факторами. Система, що розвивається, повинна постійно долати ці виклики для збереження стабільності. Якщо виклики, що виникають в процесі розвитку, накопичуються і підприємство не здатне їх ефективно вирішувати, це може призвести до кризи.

В своїх наукових працях Ачкасова В.А. (2018) слово «криза» (від грец. Crisis) визначає як [3]:

- перелом, вирок, рішення з якого-небудь питання або в сумнівній ситуації;
- поворотну точку на краще чи на гірше;
- момент, що вимагає ухвалення рішення, чи критичний період;
- ситуацію, що досягла вирішальної фази.

Ткаченко А.М. та Єлець О.І. (2010). в своїх наукових доробках відображають кризу як раптовість, високий рівень загрози життєво важливим інтересам і гостра нестача часу для прийняття відповідних мір [4].

Дацюк І.В. (2010) розуміє під кризою об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну [5].

За визначенням Кейнса Джона М. «Криза – це раптова й різка, як правило, зміна зростаючої тенденції зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває» [6].

Узагальнивши з точки зору менеджменту наведені вище визначення, поняття кризи можна відобразити як зміни, що виникають в системі управління, результатом яких є поява чи зникнення елементів відносин, законів, структурних компонентів. Також варто зазначити, що велике розмаїття причин виникнення криз та їх наслідків дозволяє позиціонувати їх як багатофакторні явища, та здійснити класифікацію видів криз в економіці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Класифікація видів криз в економіці

Критерії	Види економічних криз
За рівнем виникнення	Глобальні (світові), державні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, фірмові (мікрорівень)
За масштабами впливу	Мікрокризи, мезокризи, макрокризи, міжнародні
Характер причини виникнення	Закономірні, випадкові
За тривалістю в часі	Короткострокові, тривалі
За ступенем керованості	Керовані, некеровані
За ступенем тяжкості	Легкі кризові явища, середньої тяжкості, катастрофічні
За характером повторюваності	Циклічні, нециклічні
За сферою функціонування	Соціальні, технічні, юридичні, політичні, екологічні, інформаційні, комбіновані
За характером розвитку	Раптові, поступові
За можливістю прогнозування	Прогнозовані, частково прогнозовані, непрогнозовані
Стосовно суб'єктів господарювання	Зовнішні, внутрішні

За походженням	Штучні, природні
За наслідками прояву	Загальні, специфічні, індивідуальні

Джерело: сформовано автором за даними [7]

З іншого боку, варто пам'ятати про те, що криза в діяльності будь-яких організацій не виникає раптово, вона має свої причини та зовнішні прояви. Загальною, типовою рисою для виникнення кризи на всіх рівнях господарювання є нестача ресурсів для ефективного здійснення цільових функцій підприємством. При цьому важливе значення мають не лише природні, матеріальні, технологічні, людські та інформаційні ресурси, але й організаційно-управлінські, які забезпечують ефективне поєднання всіх інших видів ресурсів.

Підсумовуючи та відштовхуючись від загальних причин кризи, можна виділити основні ознаки криз в аграрних підприємствах (рис. 1.5).

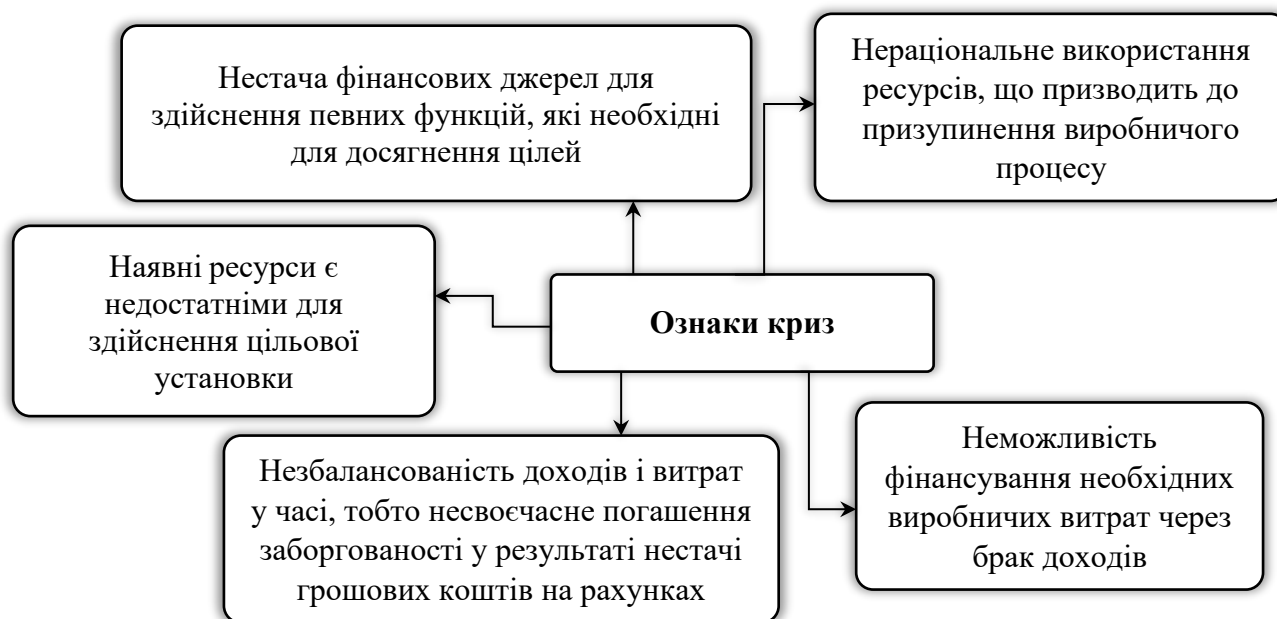


Рис. 1.5. Основні ознаки криз в аграрних підприємствах

Джерело: сформовано автором за даними [8]

Отже, кризові явища в діяльності підприємств, в тому числі і аграрних, – це момент стрімкого загострення суперечностей, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів внутрішньої системи між собою та із зовнішнім середовищем. Такі суперечності виникають між [9]:

- кількісними та якісними характеристиками продукції;

- можливою і необхідною виробничою потужністю підприємства;
- необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, і можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;
- ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва;
- між фактичним і плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Також варто зазначити, що причини кризи можуть бути зовнішні (які не залежать від діяльності підприємства) та внутрішні (що залежать від підприємства). Зовнішні пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Внутрішні – із ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою (рис. 1.6).

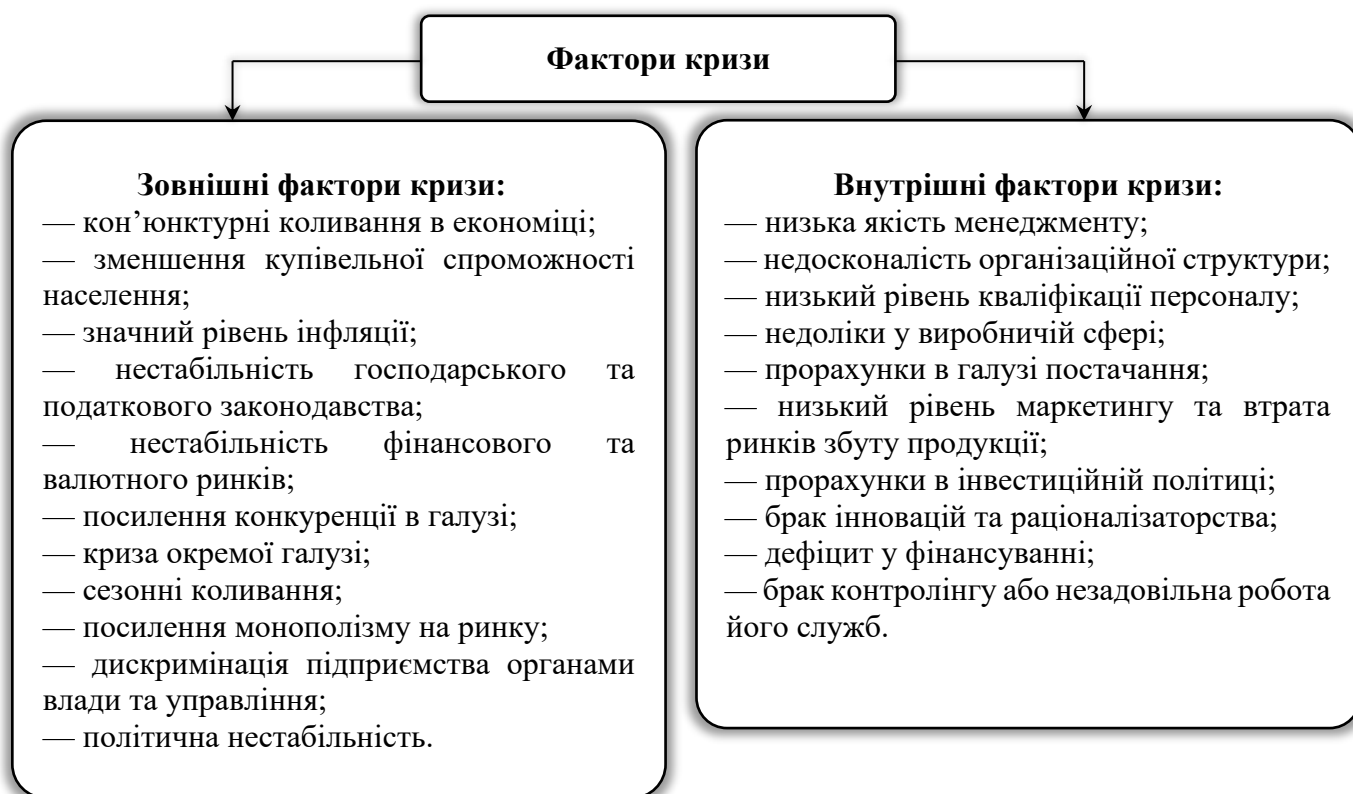


Рис. 1.6. Головні зовнішні та внутрішні фактори кризи підприємства
Джерело: сформовано автором за матеріалами [7, 9]

Таким чином, важливою та невіддільною складовою менеджменту аграрних підприємств є вміння управляти кризою. Даний процес є багатограним, охоплює й об'єднує різні сфери діяльності, фази, структуру, етапи, проте, коли трапляється криза, то стає очевидним, що не всі наслідки є очікуваними та прогнозованими.

Найбільш поширеними моделями розвитку кризи є моделі Мюллера В. та Крістека Г. Порівняльний аналіз цих моделей представлений в таблиці 1.2, з метою більш об'єктивного розуміння основних стадій кризи та їх послідовності.

Таблиця 1.2. Порівняльний аналіз стадій розвитку кризи в різних моделях

№	Модель	Критерії розподілу на стадії	Стадії кризи
1	Модель В. Мюллера [10, с. 579]	Потенціал досягнення успіху	Стратегічна криза Криза результатів Криза ліквідності Банкрутство
2	Модель Г. Крістека [10, с. 579]	Потенціал подолання кризи	Потенційна криза Прихована криза Гостра подолана криза Гостра непереборна криза

Джерело: сформовано автором за даними [10, с. 579]

Відповідно до характеристики моделі Мюллера В. кризовий процес включає в себе такі стадії: стратегічна криза, криза результатів, криза ліквідності та банкрутство (рис 1.7).

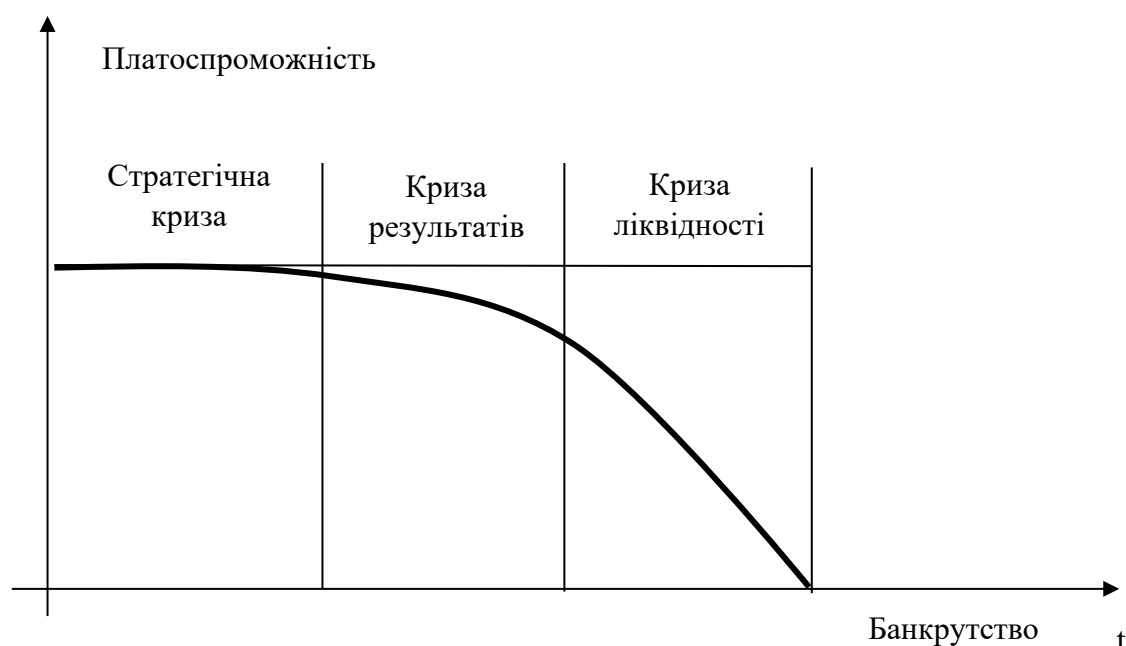


Рис.1.7. Етапи кризового процесу за В. Мюллером

Джерело: сформовано автором за даними [10]

Згідно з рисунком 1.7 простежуємо, що у той час, коли знижується потенціал досягнення успіхів організацією, поступово вичерпується зміна застарілих продуктів-лідерів, які давали значний оборот, організація входить у фазу стратегічної кризи. Потім відбувається спад обсягу продажу за основними товарами-лідерами, що призводить до зростання витрат на складування та примушує застосовувати додаткові інвестиції, у тому числі із зовнішніх джерел. Відповідно до даної характеристики такий стан є кризою результатів. Наступним етапом є виникнення кризи ліквідності. Зазвичай дана криза виникає в організації через кредитні обмеження кредиторів після того, як більшість процесів в організації фінансувалося із зовнішніх джерел. Заключним етапом кризового процесу за Мюллером В. є настання банкрутства.

У свою чергу кризовий процес за Крістеком Г. включає в себе: потенційну, приховану, гостру подолану та гостру непереборну кризи (рис. 1.8).

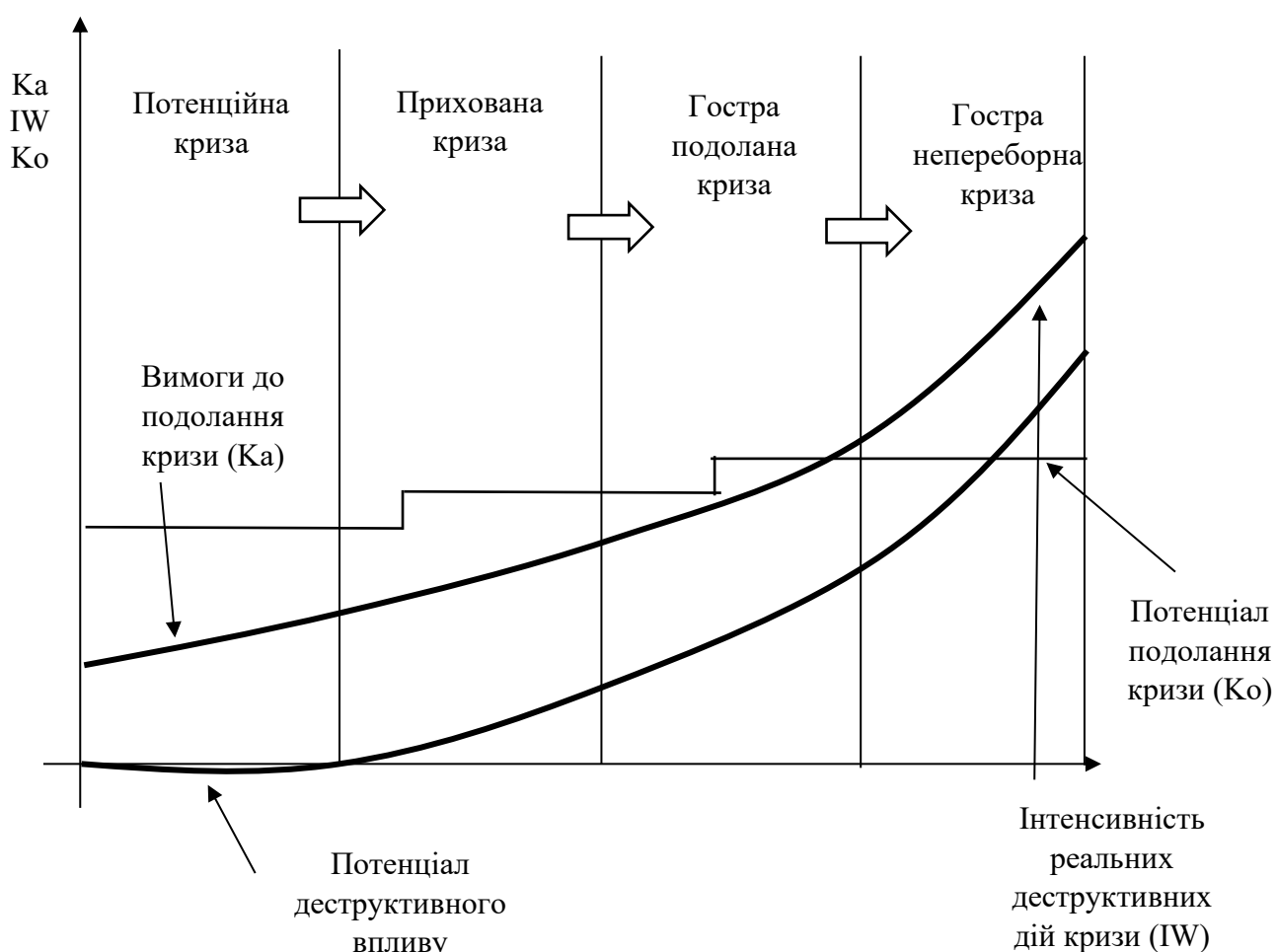


Рис. 1.8. Кризовий процес за Г. Крістеком

Джерело: сформовано автором за даними [10]

Під потенційною кризою розуміється початкова стадія кризи, коли вона ще не є реальною, але вже наявні ознаки, що можуть спровокувати проблеми в майбутньому.

У свою чергу, прихована криза – це фаза кризового процесу, яка характеризується прихованою, вже наявною або з великою ймовірністю кризою, що швидко починається, вплив якої не ідентифікується стандартним інструментарієм.

Гостра подолана криза – стадія, коли підприємство починає безпосередньо помічати та відчувати негативний вплив кризи. Протягом даного періоду посилюється інтенсивність руйнівних дій на підприємство.

У разі, коли підприємству не вдається зупинити гостру подолану кризу, вона набуває стадії гострої непереборної кризи. Під нею варто розуміти стадію, коли відбувається значне перевищення вимог щодо подолання кризових ознак над наявним в підприємстві потенціалом. Дана стадія, зазвичай, закінчується ліквідацією.

Отже, поділ кризи на різні фази є необхідним, оскільки криза – це не статичний стан, а процес, що змінює свої основні характеристики у різні моменти часу, має різні швидкості перебігу деструктивних явищ і вимагає застосування різних заходів для пом'якшення та подолання кризи.

Розуміння головних стадій кризового процесу сприяє розпізнаванню кризи на більш ранніх стадіях, знижує швидкість й інтенсивність перебігу кризових процесів, часу їх протікання та тяжкості кризових явищ і їх наслідків.

Як підсумок, вплив кризи має вагоме значення на успішне функціонування підприємства, адже від здатності організації адаптуватися до змін і долати виклики залежить її стійкість і конкурентоспроможність. У цьому контексті ключову роль відіграє система управління, яка включає стратегії, процеси та інструменти для ефективного керування ресурсами, ризиками та оперативними діями підприємства.

Лазоренко Т.В. та Пермінова С.О. (2021) визначають систему управління як організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління [11].

Суб'єктами управління (керуюча підсистема) є керівники різного рівня, наділені повноваженнями у сфері прийняття рішень у певних сферах діяльності організації [11, с. 15]:

- керівники вищих рівнів управління: директори, їхні заступники, керівники великих підрозділів (департаментів, філій, відділень);
- керівники середньої ланки: начальники функціональних підрозділів та їх частин (відділів, груп, бюро, лабораторій, секторів);
- керівники нижнього рівня управління: начальники виробничих ділянок, бригадири та інші;
- організатори певних видів робіт.

Усім цим керівникам слід пам'ятати, що хороший організатор – це той, хто не тільки сам добре працює, але і той, у кого добре працюють підлеглі.

Об'єкти управління (керована підсистема) – це елементи організації, які сприймають управлінське вплив і підпорядковують йому свою діяльність.

Окремо виділяють об'єкти організаційної діяльності, що формують склад взаємопов'язаних структурних підрозділів організації (групи виконавців, дільниці, цехи, відділи, сектори, лабораторії тощо).

Тобто, система управління – це систематизований комплекс взаємозв'язаних елементів (об'єктів та суб'єктів), що мають відмінність у функціональних цілях та діють автономно, проте спрямовані на досягнення загальної мети.

Варто зазначити, що на противагу вище зазначеним науковцям, Нелєпова А.В. (2016) в своїх наукових доробках окреслює те, що система управління може включати в себе декілька однорідних груп елементів: технічних, технологічних, організаційних, економічні та соціальні [12]:

Технічні елементи – сталий комплекс різних видів технічного обладнання та спеціальних засобів.

Технологічні елементи – це елементи, що визначають розподіл політичної або духовної діяльності, матеріального виробництва на етапи, стадії та процеси. Як правило, такі елементи – це набір правил і норм, що визначають послідовність операцій у процесі певного виду діяльності та управління ними.

Організаційні елементи – це елементи, що безпосередньо через розробку структури управління, відповідних інструкцій, положень та інших нормативних документів визначають раціональне використання технічних засобів, предметів праці, інформації, трудових і матеріальних ресурсів.

Економічні елементи – це сукупність господарських і фінансових процесів, операцій і зв'язків.

Соціальні елементи – сукупність соціальних відносин, сформованих в результаті спільної діяльності соціальних груп.

В свою чергу, такі вчені як: Шаповал О.А. (2019), Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. (2010), Устенко А.О. (2014) в своїх дослідженнях та наукових працях опираються на те, що система управління поділяється на дві підсистеми: керовану і керуючу [13-15].

Під керуючою системою мається на увазі сукупність органів управління та управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів щодо відтворення та використання персоналу. Що ж стосується керованої системи, то науковці окреслюють її як систему соціально-економічних відносин щодо процесу відтворення й використання персоналу. Це включає в себе взаємодію працівників з підприємством, їх залученість у виробничі процеси, підвищення кваліфікації, мотивацію та продуктивність праці.

Значною мірою на ефективність функціонування керованої системи впливають такі фактори, як: мотивація персоналу, кваліфікація працівників, організаційна культура та технологічне забезпечення. Тому керована система повинна бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Для цього керівники повинні постійно аналізувати внутрішні процеси, виявляти слабкі місця та розробляти стратегії для їх усунення. Тому взаємодія між керуючою та керованою системами є ключовою для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства, сприяючи його розвитку та досягненню стратегічних цілей.

Зазначимо, що кожна із наведених систем управління виконує уніфіковані функції, які включають: планування, організацію, мотивацію, контроль (рис.1.9).

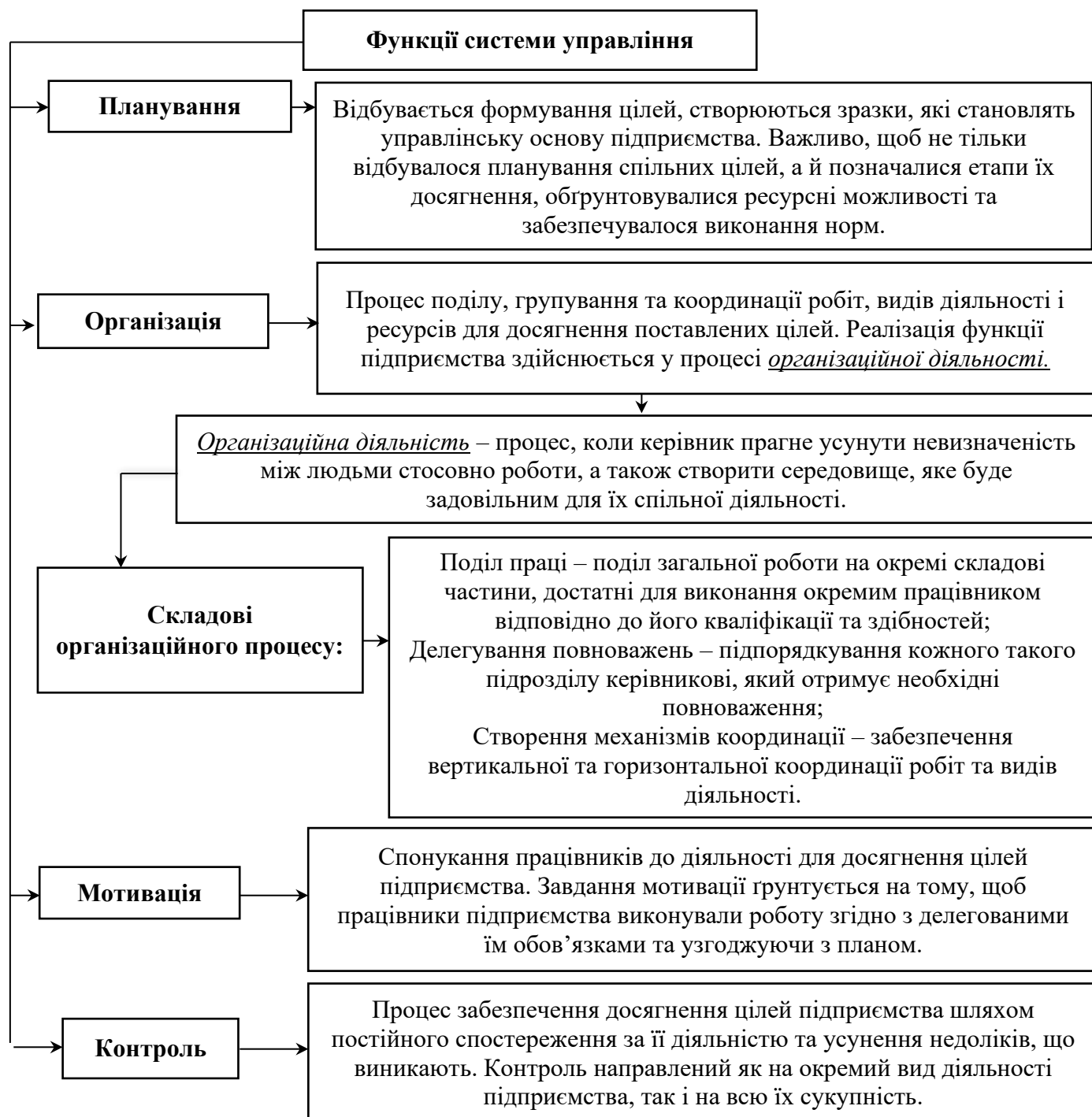


Рис. 1.9. Функції системи управління

Джерело: сформовано автором за даними [16, с. 221]

Варто звернути увагу на те, що науковці Загороднюк О.В. та Малюга Л.М. (2019) зазначають, що «... прийняття рішень є найважливішою функцією системи управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення підприємством його цілей». [17]. Це твердження підкреслює важливість стратегічного управління та

ролі керівників у формуванні та реалізації ефективних рішень. Управлінські рішення повинні бути обґрунтованими та виваженими, оскільки вони безпосередньо впливають на успіх і розвиток підприємства.

Відмітимо, що головним елементом системи управління підприємств, що задіяні в різних сферах, є люди, які одночасно виступають об'єктом та суб'єктом управління [18]. Проте при розгляді системи управління аграрних підприємств, специфічною особливістю є земля, оскільки вона виступає предметом і засобом праці одночасно. Ефективне використання даного виробничого ресурсу дає змогу забезпечити стабільний ріст врожайності, підвищити якість продукції та знизити витрати на виробництво. Земля є не лише місцем вирощування сільськогосподарських культур, але й важливим інструментом, що потребує постійного догляду, вдосконалення методів обробітку та раціонального використання, що в свою чергу додає додаткових вимог до системи управління аграрними підприємствами, оскільки керівництво повинно враховувати агротехнічні, екологічні та економічні аспекти використання земельних ресурсів.

Таким чином, система управління підприємством – це комплекс взаємопов'язаних елементів, що включають об'єкти, суб'єкти, технічні, технологічні, організаційні, економічні та соціальні елементи, а також керуючу та керовану підсистему, що сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби.

Розглянувши поняття «розвиток», «криза» та «система управління» в процесі аналізу понятійного апарату антисипативного управління розвитком аграрних підприємств, важливим залишається трактування поняття «антикризове управління».

З метою ґрунтовнішого вивчення поняття «антикризове управління», розглянемо його трактування різними науковцями:

1. Сафронова О.М. (2020) «Антикризове управління – це процес застосування комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на соціально-економічне

оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, регіону, національної економіки» [18].

2. Кузнецова Г. В. (2018) «Антикризове управління – це система заходів, яка направлена на запобігання кризових явищ, що можуть бути викликані внутрішніми та зовнішніми факторами, шляхом залучення всіх необхідних ресурсів підприємства, для забезпечення ефективного функціонування та підвищення його рівня у конкурентному середовищі» [19].

3. Коваленко Т. В. (2018) «Антикризове управління доцільно розглядати як сукупність методів і підходів до реалізації антикризової стратегії, як певний спосіб управління та як конкретну здатність керівництва» [20].

4. Захаренко Н. С. (2010) «Антикризове управління – це сукупність конкретних знань та результати аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності (функціонування) підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку з метою попередження і/або подолання кризи» [21].

Відмітимо, що наведені вище трактування в більшості випадків розглядають антикризове управління з позиції загальних принципів, які можна застосувати до будь-яких підприємств. Однак на основі аналізу вивчених понять прагнемо узагальнити визначення антикризове управління з урахуванням специфіки аграрних підприємств. Тому антикризове управління аграрних підприємств – це комплекс системних стратегій, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності діяльності в умовах кризових ситуацій, з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва, таких як сезонність робіт, залежність від природних умов, ризику врожаю та ринкові коливання.

Виокремимо цілі антикризового управління: фінансову стабілізацію підприємства, локалізацію кризових явищ, недопущення банкрутства, виведення підприємства із стану банкрутства, запобігання повторення кризи.

Ґрунтуючись на наведених вище цілях, можемо виділити основні завдання, антикризового управління [22]:

- визначення причин розвитку кризи, припинення зниження й забезпечення зростання найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства;

- усунення причин розвитку кризи, припинення зниження найважливіших показників фінансового стану, мінімізація збитків і вимивання власного капіталу;

- пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства, налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів;

- пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього капіталу, одержання тимчасового відтермінування або пролонгація раніше отриманих кредитів і позик;

- часткова мобілізація наявних активів для розрахунку за зобов'язаннями. Проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства.

Дієвість антикризового управління перш за все визначають обґрунтованість розробки та послідовність реалізації антикризової програми, доцільність завдань і витрат, пов'язаних з її реалізацією. Серед основних принципів забезпечення ефективності антикризового управління виділяють [23, с. 54]:

- ситуаційна виправданість розробки, ухвалення та реалізації стратегії антикризового управління, спрямованої на подолання кризової ситуації в розвитку об'єкта управління;

- узгодженість цілей та механізмів стратегічного й тактичного антикризового управління, можливість адекватного корегування стратегії при зміні ситуації;

- чітке розуміння механізмів антикризового управління та алгоритмів їхнього запровадження (мети, конкретних завдань, порядку їх виконання (організації, мотивації, контролю), можливостей вчасно визначати організаційні зміни в системі, орієнтуючись при цьому на досягнення кінцевої мети;

- максимальне використання потенційних можливостей системи управління під час реалізації антикризового управління;

– ресурсна забезпеченість усіх етапів підготовки та реалізації антикризового управління, відкритість доступу виконавців до інформації, пов'язаної зі здійсненням відповідних антикризових заходів.

Таким чином, дотримання основних принципів проведення антикризового управління дасть змогу здійснювати його якомога ефективніше.

Як підсумок, антикризове управління є системою управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства.

Отже, на основі проведеного аналізу понятійного апарату антисипативного управління розвитком аграрних підприємств, досліджено сутність, зміст та основні властивості таких понять, як «розвиток», «криза», «система управління» та «антикризове управління» в роботах вітчизняних та закордонних вчених. На основі цього зазначимо, що важливим аспектом у цьому контексті є антисипативне управління, яке полягає в передбаченні можливих кризових ситуацій для їхньої нейтралізації ще до того, як вони стануть реальними загрозами. Тому подальше дослідження хочемо зосередити увагу на детальнішому розборі поняття антисипативне управління, що забезпечить підприємствам залишатися стійкими та конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі.

1.2. Теоретичні засади впровадження антисипативного менеджменту підприємствами

Сучасні умови розвитку українського аграрної галузі характеризуються значною мінливістю, а до вітчизняних підприємств загострюються вимоги щодо підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Варто зазначити, що додатковою перепорою для успішного функціонування є трансформаційна економіка, в умовах якої кожне підприємство як відкрита система зазнає впливу різноманітних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Вплив даних чинників на функціонування аграрних підприємств може бути як позитивним, так і негативним. З одного боку, вони відкривають нові перспективні можливості для розвитку агробізнесу, водночас вони можуть нести в собі й потенційні загрози для його успіху. Тому сьогодні все більш актуальним стає вміння передбачити можливі зміни в бізнес-середовищі на ранній стадії, спрогнозувати найбільш допустимий шлях їх протікання та розробити оптимальний комплекс превентивних заходів, які б ефективно випереджали настання потенційних загроз. Розв'язувати вище наведені проблеми є основним завданням антисипативного управління. Таким чином, виникає необхідність в детальному аналізі значення антисипативного менеджменту при управлінні кризою в аграрних підприємствах. Адже нині традиційні управлінські практики, як правило, не мають дієвого ефекту, оскільки використовуються переважно господарствами, які відносно стабільно функціонують на ринку.

Теоретичні та практичні особливості впровадження антисипативного управління висвітлювалися в наукових працях як вітчизняних, так і закордонних вчених, зокрема: Богоніколоса Н.Д. (2005), Коваленка О.В. (2009), Мороза О.В. (2006), Руденського Р.А. (2009), Сметанюк О.А. (2006), Ешлі Вільяма та Моррісона Джеймса (1997), Адамів М.Є. (2010), Кузьміна О.Є. (2014), Мельника С.І. (2020), Плиса В.Й. та Плиса З.П. (2010), Лесько О.Й., Причепи І.В., Лесько Т.В. (2017) тощо. На основі вивчення літературних джерел можна стверджувати, що науковці достатньо широко досліджують проблеми антисипативного управління підприємствами, характеризуючи його елементи та розкриваючи процес реалізації.

Однак слід зазначити, що результати наукових досліджень не вказують на єдиний логічно-правильний підхід до реалізації антисипативного управління в сучасних умовах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Підходи авторів щодо характеристики антисипативного управління

Автор	Трактування терміну «антисипативне управління»	Мета антисипативного управління	Сфера застосування антисипативного управління
Богоніколос Н.Д. [24]	Покликаний формувати сукупність управлінських рішень, які будуть сприяти ефективній діяльності підприємства.	Забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.	Фінансова діяльність підприємства
Коваленко О.В. [25]	Процес, що направлений на побудову необхідного стану підприємства в майбутньому, головною складовою якого є використання сценарного планування.	Уникнення та запобігання кризових явищ на підприємстві.	
Мороз О.В., Сметанюк О.А. [26]	Раннє попередження та реагування на фінансову кризу.	Перешкодження економічній кризі та застосування перспектив щодо поліпшення ефективності фінансово-господарської діяльності.	
Ешлі В.С., Моррісон Д.Л. [27]	Визначення нових можливостей, уникнення потенційних небезпек.	Одержання конкурентної переваги	Охоплює усі сфери діяльності організації
Адамів М.Є. [28]	Управління, яке передбачає формування та впорядкування організаційної структури для досягнення цілей в мінливому середовищі.	Досягнення цілей в мінливому середовищі	

Кузьмін О.Є. [29]	Управління, яке базується на слабких сигналах середовища для випередження проблем і можливостей.	Випередження проблем і можливостей	Охоплює усі сфери діяльності організації
Мельник С.І. [30]	Забезпечує стійкість і розвиток організації в мінливому середовищі.	Забезпечення стійкості організації	
Плиса В.Й., Плиса З.П. [31]	Базується на системному мисленні та синергії.	Створення нових структур і процесів, що дозволяють системі краще адаптуватися до зовнішнього середовища	
Лесько О.Й., Причепа І.В., Лесько Т.В. [32]	Управління, що використовує принципи самоорганізації та коадаптації.	Забезпечення стійкості та розвитку організації в непередбачуваному середовищі	Охоплює усі сфери діяльності організації
Руденський Р.А. [33]	Передбачає раннє розпізнавання загроз середовища функціонування.	Забезпечення стійкого розвитку підприємства.	Економічна безпека підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [24-33]

Окрім вищезгаданих авторів, питання антисипативного управління в своїх дослідженнях розглядали й інші науковці. Стефан Харпер та Девід Грю (2008) підкреслюють, що антисипативне управління спрямоване на виявлення загроз та можливостей у зовнішньому середовищі з метою захисту підприємств від потенційних загроз або зменшення їхнього впливу. Автори також стверджують, що даний вид управління передбачає не лише виявлення можливостей, але й управлінську здатність використовувати ці можливості в конкурентному середовищі [34].

Також низка вчених: Причепа І. В. (2019), Гудзь О. Є. та Захаржевська А. А. (2023) та інші зазначають, що антисипативне управління є різновидом стадії розвитку кризової ситуації та його діяльність спрямована на застосування заходів «профілактики» виникнення кризи [35-36].

Науковці стверджують, що антисипативне управління включає в себе: аналіз потенційних загроз, оцінку ризиків та розробку стратегій для їх уникнення або мінімізації, постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, аналіз ринкових тенденцій, оцінку фінансового стану та виявлення слабких місць у функціонуванні підприємства. Таким чином, головна мета антисипативного управління – передбачити можливі проблеми та вжити заходів для їх запобігання, що дозволяє знизити негативні наслідки для підприємства.

Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. (2012) відмічають, що нині можна окреслити чимало визначень терміну «антисипативне управління», які попри певні відмінності у формулюваннях складають основу трьох наукових підходів [37]:

1. Перший підхід передбачає представлення антисипативного управління як складової антикризового управління, яка орієнтована на раннє виявлення та реагування на ознаки фінансової кризи.

2. В основі другого підходу лежить розуміння терміну «антисипація» як передбачення можливих змін.

3. Третій підхід передбачає зосередження уваги на проблемах забезпечення фінансової безпеки підприємства шляхом раннього виявлення змін, які можуть вказувати на виникнення внутрішніх та зовнішніх загроз.

Вважаємо, що антисипативне управління є важливим елементом антикризового управління, що дозволить підприємствам завчасно спрогнозувати та передбачити настання виникнення кризових ситуацій, які можуть бути спровокованими макро- чи мікросередовищем. Варто зазначити, що особливо важливої актуальності даний вид управління набуває при впровадженні в аграрних підприємствах. Це пояснюється тим, що аграрні підприємства значною мірою залежать від зовнішнього середовища, зміни якого можуть призвести до катастрофічних наслідків без застосування антисипативних заходів (покликані не лише мінімізувати настання криз, але й забезпечити стійкий розвиток).

Таким чином, під антисипативним управлінням розуміємо комплекс стратегій та заходів, що направлені на раннє виявлення та оцінку потенційних

загроз, а також постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть впливати на стабільність і розвиток підприємства.

Об'єктом антисипативного управління є кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження. Суб'єктами антисипативного управління є визначене коло осіб, які реалізують його майбутні завдання: вчасне виявлення слабких ознак появи кризи та відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання всіх наявних засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання економічних проблем з найменшими збитками [38].

Також доцільно буде розглянути основні функції, які здійснює антисипативне управління (рис.1.10).



Рис. 1.10. Функції антисипативного управління

Джерело: сформовано автором за даними [39]

Застосування зазначених функцій у підприємствах надасть можливість не лише попередити кризу, але й унеможливити її виникнення. Також, вважаємо за необхідне зазначити, що функції антисипативного управління тісно переплітаються із класичними функціями менеджменту. Це вказує нам на те, що антисипативне управління є одним із видів менеджменту.

Варто зазначити, антисипативне управління – це вид управління, що має на меті забезпечити гнучкість та підвищити адаптивність підприємств, зокрема аграрних, до змін макросередовища, у тому числі, і до тих, що негативно впливають на ринкову та фінансову стійкість. Антисипативне управління носить комплексний характер й охоплює не лише фінансову, але й усі сфери діяльності підприємства, забезпечуючи їх збалансованість та ефективність. Для ширшого розуміння антисипативного управління, як процесу проаналізовано основні принципи управління кризами (рис. 1.11).

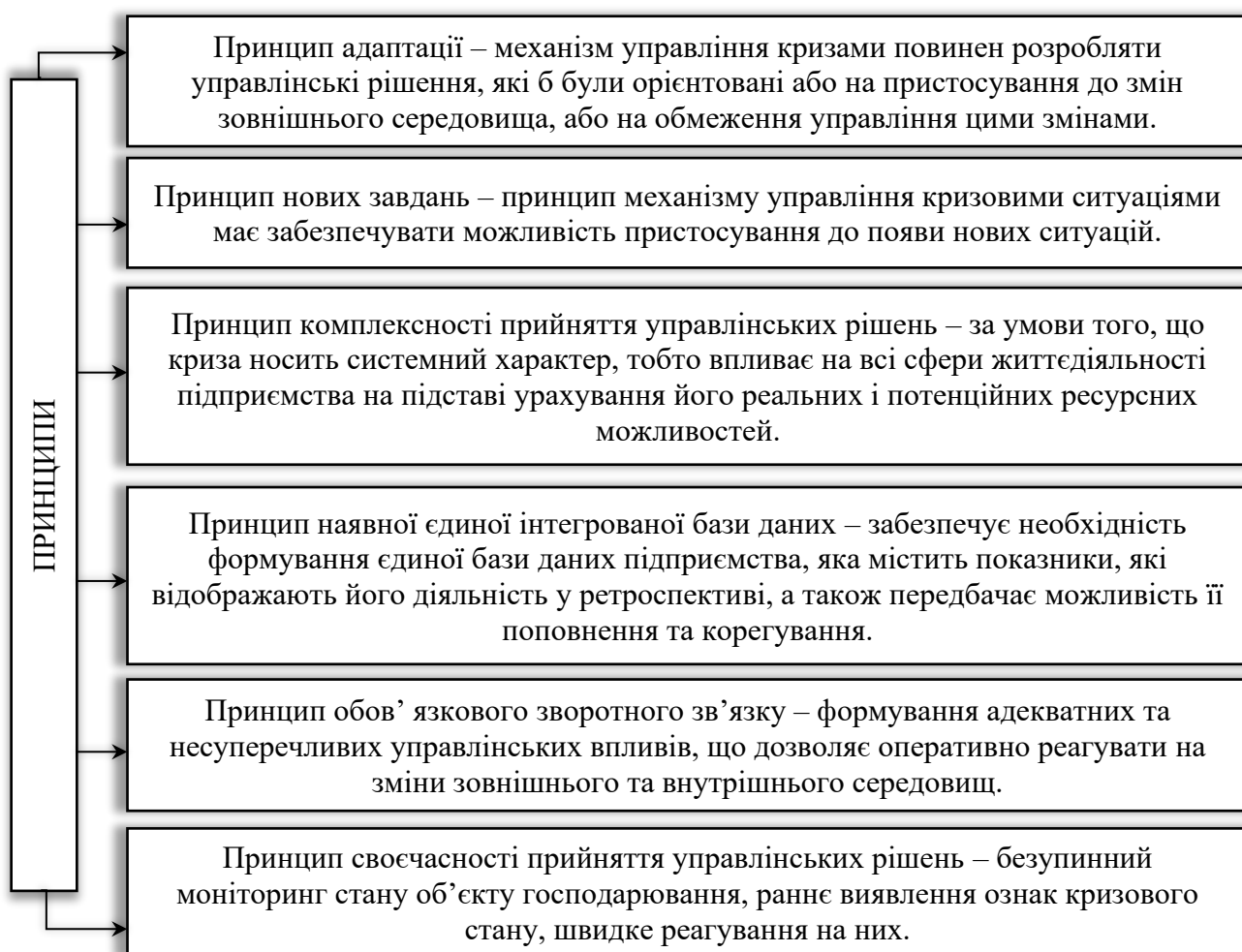


Рис. 1.11. Принципи управління кризами аграрних підприємств

Джерело: сформовано автором за даними [40]

Одна варто зазначити, що антисипативне управління аграрних підприємств буде мати ефективність тоді, коли окрім технологій та інструментів цього управління, буде також застосовуватися сформований антисипативний потенціал, що є ресурсним підґрунтям для прийняття управлінських рішень в умовах кризи.

Залежно від виду кризи на підприємстві змінюються акценти превентивного управління в частині використання ним антисипативного потенціалу для подолання кризових явищ. Ефективність такого управління напряду залежить від процесів формування необхідної структури та змістовного наповнення складових антисипативного потенціалу, а також від можливості трансформації цих складових відповідно до поточних вимог даного виду управління [41].

Аналіз останніх наукових досліджень показав, що впродовж десятиліть поняття антисипативний потенціал досить різноманітно трактувалось багатьма вченими, такими як: Зарубеєва Н.Г. (2010), Ортіна Г.В. (2013), Шварц І.В. (2008), Булович Т.В. (2010), Адонін С.О. (2011) та багатьма іншими.

Для чіткого розуміння поняття «антисипативний потенціал» було досліджено трактування цього поняття різними авторами (табл.1.4).

Таблиця 1.4. Трактування поняття «антисипативний потенціал»

Автор	Сутність визначення
Зарубеєва Н. Г.	Здатність протистояти кризам шляхом використання наявних можливостей [42, с.96].
Ортіна Г.В.	Здатність і можливість подолати економічну кризу через застосування державних і недержавних форм і механізмів регулювання процесів обігу промислової продукції, капіталів та факторів виробництва [43, с. 82].
Шварц І. В.	Здатність виробничої економічної системи протистояти реальним і потенційним кризовим явищам у функціонуванні, зберігаючи при цьому тенденцію до сталого розвитку [44, с. 20].
Булович Т.В.	Сукупність відпрацьованої, досконалої технології, сучасного обладнання, висококваліфікованих працівників, досконалої системи взаємозв'язків із постачальниками та споживачами [45, с. 65].
Адонін С.О.	Наявність у підприємства ресурсів та можливості їх відновлення [46, с. 20].

Джерело: сформовано автором за матеріалами [42-46]

Підсумовуючи вищенаведені трактування поняття «антисипативний потенціал» можна зробити висновок, що їх об'єднують спільні ознаки: наявність потенційних можливостей та здатність підприємства протистояти кризовим

явищам. Підтримуючи думку науковців, вважаємо, що дані ознаки повинні бути ключовими у визначенні антисипативного потенціалу.

Продовжуючи дослідження антисипативного потенціалу буде доцільно проаналізувати його умовний поділ на об'єктні та суб'єктні складові (рис.1.12).



Рис. 1.12. Складові антисипативного потенціалу аграрного підприємства

Джерело: сформовано автором за матеріалами [47]

З рисунку 1.12 видно, що антисипативний потенціал містить багато різних складників, які певним чином впливають на потенціал аграрного підприємства в цілому [48]:

1. Фінансовий потенціал – можливість підприємства формувати власні та залучені фінансові ресурси підприємства.
2. Інвестиційний потенціал – здатність підприємства формувати власні і залучені інвестиційних ресурсів, які надаються для відновлення складових його потенціалу.

3. Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, що ефективність прийняття управлінських рішень.

4. Управлінський потенціал лежить у досягненні підприємством поставлених цілей при мінімальному використанні ресурсів та максимальному виробництві цільового продукту.

5. Трудовий потенціал поділяється на потенціал робітників та працівників, які відносяться відповідно до об'єктивної та суб'єктивної складових підприємства.

6. Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірної спрямувати всі свої функції на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

7. Науково-технічний потенціал – вміння працівників підприємства виконувати наукові дослідження та розробки, що спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів.

8. Організаційно-структурний потенціал – це загально корпоративний управлінський механізм функціонування підприємства, що втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

Зазначимо, що в своїх наукових працях Кустрич Л.О. (2018) зазначає «... потенціал сільськогосподарських підприємств є необхідним елементом системи управління. Необхідність стратегічного управління ресурсним потенціалом обумовлюється тим, що в сучасних умовах неефективне використання ресурсів зменшує конкурентоспроможність підприємств та робить їх діяльність нераціональною». [49].

Головне в антисипативному потенціалі – прискорена та діюча реакція, в основі якої лежить процес постійних та послідовних інновацій в усіх ланках та областях дій аграрних підприємств. Механізм антисипативного потенціалу виходить з розуміння превентивного управління як міри стійкості підприємства до можливих негативних змін, тому він повинен бути гнучкою, інтегрованою,

відкритою системою, яка охоплює принципи, прийоми, методи, за допомогою яких забезпечується стійкість та життєздатність підприємства [50].

Експерти та науковці в галузі антисипативного управління також зазначають, що найбільш ефективні результати можуть бути отримані за умов управління «за слабкими сигналами», коли підприємство завчасно реєструє зміни факторів, що можуть спровокувати кризу та розробляє відповідні заходи перешкодження.

Тому зважаючи на проаналізовану інформацію, важливим моментом в подоланні проблематики застосування антисипативного управління аграрними підприємствами є правильно налагоджена робота для формування комплексної системи виявлення слабких сигналів, а саме в наступних напрямках:

- методичному – передбачає чітке визначення часових меж прийняття рішень, а також формування системи методів збору та аналізу інформації у внутрішньому та зовнішньому середовищах щодо виявлення слабких сигналів;
- організаційному – базується на формуванні відповідної структури, яка дозволить оптимізувати процес передачі інформації про слабкі сигнали від середовища до працівника з метою їхнього подальшого опрацювання.

Зібрана та проаналізована інформація стосовно основних передумов необхідності розвитку антисипативного потенціалу аграрних підприємств дає зрозуміти, що він є ключовим в забезпеченні прибутковості будь-якого господарства. Також важливим моментом дослідження є проблематика його застосування та розвитку в аграрній галузі, відповідно до цього можемо узагальнити ключові причини:

- a) відсутнє комплексне теоретичне, методичне та законодавче забезпечення;
- b) відсутність системних досліджень з питань формування цілісної моделі антисипативного управління аграрних підприємств;
- c) обмежені фінансові можливості підприємств;
- d) керівництво не вбачає необхідності у впровадженні превентивного управління та розвитку його антисипативного потенціалу;
- e) недостатньо кваліфіковані працівники в даній сфері;

f) нерозуміння необхідності даного типу управління.

Тож в умовах підвищеного рівня невизначеності та динамічності середовища діяльності аграрних підприємств ефективне використання антисипативного потенціалу набуває все більшої актуальності, який удосконалює ресурсне, інформаційне та часове забезпечення процесу прийняття випереджувальних управлінських рішень щодо використання можливостей чи усунення загроз умов діяльності аграрного підприємства. Тому вирішивши причини неможливості застосування та розвитку даного виду управління, підприємство отримає стійкий бар'єр та захист від ймовірності виникнення кризи.

Для досягнення цього необхідно правильно організувати процес впровадження антисипативного управління. Першим етапом даного процесу є розробка його концепції. За визначенням Анисенко О.В. та Вакара К.В. (2018) концепція – це система початкових теоретичних положень, яка є основою дослідницького пошуку. У процесі наукового пошуку прийняті початкові положення перевіряють, розвивають, коригують, за необхідності – відкидають (зміна або модернізація концепції) [51].

Авторська концепція включає в себе формування алгоритму відслідковування заданих цілей антисипативного управління аграрними підприємствами (рис. 1.13).

Відповідно до запропонованого алгоритму здійснюється моделювання заходів і, якщо результат буде негативним, то підприємство повторно перегляне свої дії, виявить помилки й недоліки та визначить заходи, які треба вжити для корегування ситуації, з метою ефективного впровадження та функціонування антисипативного управління. За часткового досягнення результатів здійснюються заходи корегування та удосконалення наявної антикризової програми. В разі повного досягнення цілей антисипативного управління підприємство розробляє профілактичні заходи для запобігання повторної кризи.

В реалізації концепції антисипативного управління аграрними підприємствами важливу роль відіграє антисипативна команда, яка формується із числа ключових співробітників підприємства, озброєних необхідною інформацією,

релевантною певній кризі. Антисипативна команда виконує дві ролі – формує план управління кризовими ситуаціями та бере безпосередню участь у вирішенні кризової ситуації. Реагуючи на кризу, команда збирає і швидко аналізує інформацію, після чого ухвалює рішення, здійснює необхідні заходи та координує дії різних підрозділів підприємства і зовнішніх ресурсів.



Рис. 1.13. Алгоритм антисипативного управління аграрних підприємств

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Принципи формування антисипативної команди однакові для малих, середніх і великих підприємств. Різниця полягає лише в тому, що в невеликих підприємствах одна людина може виконувати кілька ролей, а також варто переконатися, що за кожен із ключових напрямів відповідатиме конкретний член команди.

Кушнік Н.Б. та Войтович Д.С. (2016) виділяють два підходи до вибору лідера антисипативної команди [52]:

1. Призначення керівника, який виконуватиме цю функцію, незалежно від ситуації. Має бути сильним лідером із загальними знаннями з усіх напрямів.
2. Вибір керівника для кожної кризи, виходячи з того, хто має найбільший досвід у певній сфері. Наприклад, особа, що керує процесами під час пожежі, та особа, яка відповідає за інформаційні технології, якщо виникне кіберінцидент.

На основі проведеного дослідження вважаємо за необхідне виділити основні чинники, які будуть сприяти запобіганню кризового стану аграрного підприємства за умови впровадження антисипативного управління (рис. 1.14).



Рис. 1.14. Чинники запобігання кризового стану

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Серед найважливіших виділяємо: передбачення (прогноз) кризових ситуацій, вмотивованість співробітників працювати на результат, наявність резервних коштів та чітке розуміння задач співробітниками.

Виходячи з вищенаведеної інформації, під антисипативним управлінням розвитком аграрних підприємств пропонується розуміти сукупність методів і підходів підприємств до подолання криз на основі аналізу, оцінки, контролю та прогнозу кризових втрат, викликаних змінами зовнішнього середовища, та впровадження превентивних заходів для підтримки стабільного розвитку та стійкості підприємства під час таких змін. Таким чином, визначено, що одним із основних завдань антисипативного управління є попередження кризи, а ефективним інструментом реалізації – формування дієвої антисипативної команди.

Узагальнюючи рекомендації щодо можливостей використання антисипативного управління, на основі проведеного аналізу, вважаємо його дієвим механізмом для відновлення стійкості аграрних підприємств. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці можливих рішень щодо запровадження антисипативного управління у систему менеджменту вітчизняних підприємств з метою підтримки належного рівня їх економічної безпеки в умовах сучасних викликів.

1.3. Методичні підходи до оцінки настання ризиків в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу

Нині особливості української економіки потребують специфічного підходу до впровадження антисипативного управління на різних етапах формування діяльності підприємства, через що виникає необхідність перегляду всієї системи менеджменту. Перш за все, це пов'язано з можливими ризиками, кризовими ситуаціями та непередбачуваними змінами, які можуть впливати на стабільність і розвиток підприємств.

Як зазначає Рудніченко Є.М. (2021) «Ризик – це результат невизначеності умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на досягнення поставленої цілі» [53].

Тому з посиленням нестабільності економічної ситуації в Україні, важливість антисипативного управління стає критичною для підприємств. Адаптивність та

гнучкість в управлінні дозволяють ефективно реагувати на змінні умови, що включають непередбачувані виклики та обставини. Одним із ключових аспектів є розвиток і застосування методів оцінки ризиків, які спрямовані на забезпечення стабільності та успішності в умовах нестабільного економічного середовища.

Вчені, які досліджують цю проблематику: Посох І.М. (2013), Романяк Г.М. (2016), Докуніна К. І. (2018), Нестеренко В. Ю. (2012) особливу увагу приділяють системному підходу до оцінки ризиків, інтеграції сучасних аналітичних методів аналізу та прогнозування. Вони підкреслюють необхідність постійного вдосконалення та адаптації методик до швидко змінюваних умов економічного середовища [54-57]. На думку Дранус (Мельничук) Л.С. (2017) прогнозування з врахуванням ризиків менеджери компаній в сучасності, використовують з метою покращення рентабельності, платоспроможності та загального функціонування підприємства [58]. Це підходить до умов української економіки, де зміни можуть відбуватись швидко і потребують негайної реакції з боку керівництва підприємств.

Для оцінки ризику використовуються різні методи в залежності від характеристик, заснованих на поточних розрахунках, і характеру випадкових подій. Найбільш поширені методи оцінки та аналізу ризиків та їх порівняльні характеристики наведені в таблиці 1.5.

Оскільки кожен з розглянутих методів має свої обмеження, в практичній діяльності рекомендується використовувати декілька методів одночасно. Проте результати, отримані різними методами можуть відрізнятися, тому дослідження розходжень дозволяє виявити фактори, які враховуються в одних методах і не враховуються в інших, що впливає на точність оцінки та достовірність. Аналіз відмінностей у результатах дозволяє виявити тенденції ризику в різних аспектах діяльності, що є важливим для передбачення майбутніх подій та подальшого управління ризиками.

Таблиця 1.5. Порівняльна характеристика методів оцінки та аналізу ризиків

Метод оцінки ризиків	Переваги	Недоліки
Рейтинговий метод оцінювання ризиків	Не потрібен аналіз великих масивів даних. Передбачається ранжування одержаного результату за певною шкалою. Метод використовує елементарні фінансові розрахунки.	Проблема вибору еталона для порівняння, потреба його диференціації для різних напрямів діяльності, що обмежує висновки про рівень ризику й унеможливає розроблення універсальних рекомендацій.
Метод експертних оцінок	Дозволяє виявити найбільш суттєві ризики й середні імовірності їх настання. Можливість використання цього методу в умовах дефіциту інформації.	Складність застосування при невеликій кількості показників оцінки. Залежність від професіоналізму, досвіду, інтуїції експерта.
Метод стратегічного планування	Дозволяє підприємствам довгостроково визначити цілі, розробляти чіткі стратегії та визначити пріоритети.	Вимагає значних зусиль і часу на підготовку, може бути складним у реалізації через мінливість умов і зовнішніх факторів.
Аналітично-розрахунковий	Дозволяє моделювати ризиковані процеси з високою точністю. Використовується при нестабільності умов функціонування підприємства.	Вимагає проведення громіздких розрахунків, розробка економіко-математичних моделей для кожного рівня ризику.
Метод дерева рішень	Дозволяє співвіднести суб'єктивні й об'єктивні оцінки можливих дій.	Враховує тільки ті дії, які має намір здійснити підприємець, і не враховує вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.
Метод Монте-Карло	Дозволяє моделювати будь-який процес, на перебіг якого впливають випадкові фактори. Можливість аналізувати й оцінювати різні «сценарії» реалізації рішень і враховувати різні фактори ризиків.	Для оцінок і висновків використовуються імовірнісні характеристики, що не зручно для безпосереднього практичного застосування. Невелика точність розрахунків (5-10 %).
Метод збору даних	Ефективний для збору великих обсягів даних від великої кількості респондентів за короткий час.	Існує ризик низької відповідності, складнощі з формулюванням питань та обробкою відповідей.
Статистичний метод	Імовірнісна оцінка ризику математично достатньо розроблена.	Опирається тільки на математичні розрахунки в діяльності, що не завжди є достатнім.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [59]

Ефективне антисипативне управління аграрними підприємствами потребує врахування специфіки різних рівнів діяльності – від глобального до рівня окремого підприємства. На світовому рівні важливо стежити за змінами на глобальних ринках та брати участь у міжнародних торговельних угодах. На рівні держави необхідно забезпечувати продовольчу безпеку та самозабезпеченість, розробляти

політики та програми підтримки аграрної галузі. Регіональний рівень вимагає реалізації програм, що враховують місцеву специфіку та підтримують фермерів. Галузевий рівень передбачає впровадження нових технологій та методів виробництва для покращення якості продукції, а на рівні підприємства важливе значення мають фінансові ресурси та управління ними.

На рисунку 1.15 представлено схему, яка ілюструє кризи на різних рівнях економічної системи, що мають вплив на діяльність аграрних підприємств та заходи антисипативного управління ними.



Рис. 1.15. Основні аспекти антисипативного управління аграрною галуззю на різних рівнях кризи

Джерело: сформовано автором за даними [60]

Отже, кожен рівень має свої унікальні виклики та пріоритети, які потрібно враховувати для ефективного реагування на кризові ситуації. Залучення інновацій, інвестиції, підтримка наукових досліджень та забезпечення фінансової стабільності є ключовими елементами, які сприяють стійкості аграрній галузі. Також важливою є адаптація до місцевих умов, що допомагають підвищити ефективність і продуктивність. Лише через інтегроване управління на всіх рівнях можна досягти стійкого розвитку аграрної галузі та зменшити вплив кризових явищ.

Варто розуміти, що не менш важливою складовою управління майбутніми кризовими процесами є розуміння та вміння застосовувати основні методи антисипативного управління (табл. 1.6).

Таблиця 1.6. Методи роботи з попередження кризових явищ на підприємстві

Назва методу	Характеристика
Фінансово-аналітичне дослідження	Процес дослідження фінансового стану й основних результатів фінансової діяльності з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку.
Планування економічної безпеки підприємства	Процес обумовлений найбільш ефективним використанням корпоративних ресурсів, яке дає змогу підприємству здійснювати стійку динаміку, досягати поставлених цілей бізнесу в умовах негативного впливу факторів.
Управління (мінімізація) ризику з боку підприємства	Процес оптимального розподілу витрат на зниження різних видів ризику в умовах обмеженості економічних ресурсів, що обумовлює досягнення максимального в заданих умовах рівня економічної безпеки підприємства. В даному випадку основним завданням підприємства є правильна оцінка можливого ризику, виявлення факторів і вибір методів управління ним.
Превентивна санація	Направлена на відновлення платоспроможності та налагодження нормальної виробничої діяльності підприємства.
Аудит менеджменту і маркетингу підприємства	Дає змогу перевірити стан маркетингової діяльності, вчасно виправити помилки та якісно розвиватись.

Джерело: сформовано автором за даними [61]

Виходячи з таблиці 1.6, антисипативне управління спрямоване на проведення діагностики загрози настання кризових явищ та передбачає застосування специфічних управлінських, фінансових й організаційних методів, використання яких має на меті запобігання прояву кризи або виведення підприємства із кризового стану. Також слід звернути увагу на те, що вибір методів оцінки ризиків для аграрних підприємств залежить від ряду чинників: погодні, фінансові, соціальні та науково-дослідні, які повинні бути враховані під час розробки стратегій

антисипативного управління, побудови дорожньої карти, підборі та удосконаленні заходів виявлення слабких сигналів тощо (рис. 1.16).

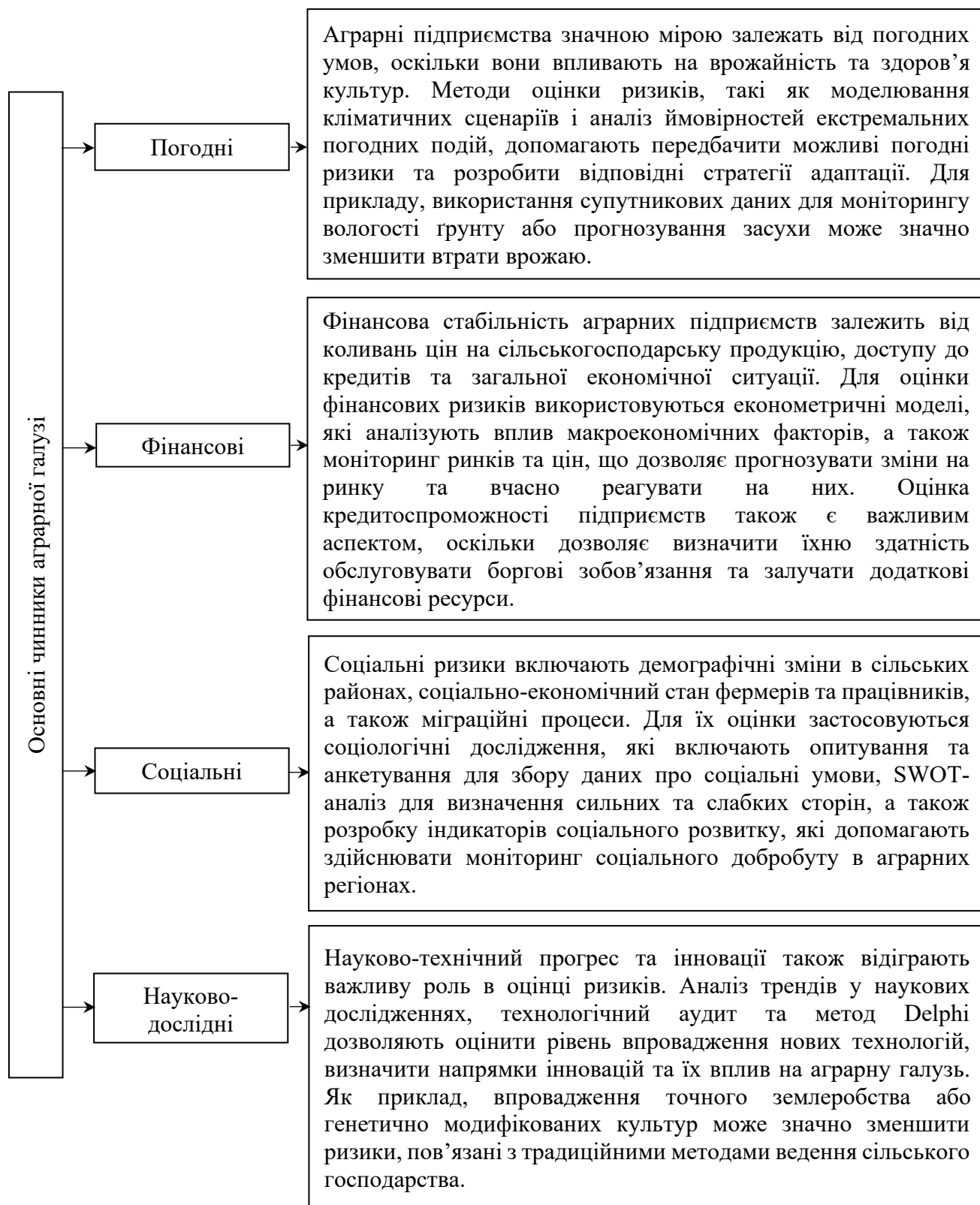


Рис. 1.16. Основні чинники впливу на результат підприємств аграрної галузі
Джерело: сформовано автором за матеріалами [62]

Аналіз основних чинників, що впливають на аграрну галузь, підкреслює необхідність системного підходу до управління ризиками та застосування антисипативного управління. Тому інтеграція погодних, фінансових, соціальних та науково-дослідних аспектів дозволяє аграрним підприємствам не лише реагувати на поточні виклики, але й адаптуватися до змінних умов. Це забезпечує стійкість та стабільність в аграрній галузі, сприяючи довгостроковому розвитку та ефективному використанню ресурсів.

Для більш глибокого розуміння взаємозв'язків між цими чинниками та їх впливом на аграрну галузь доцільно застосувати кореляційно-регресійний аналіз. Цей метод дозволяє кількісно оцінити силу та характер взаємозв'язків, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Вважаємо, що для більш ґрунтовнішого виявлення сигналів майбутніх криз та моделювання шляхів їх подолання буде доречним застосовувати метод опитування. Анкетування учасників аграрної галузі дозволить зібрати необхідні дані щодо оцінки ключових показників ефективності, поширеності застосування антисипативного управління та очікування від впровадження антисипативної дорожньої карти. Її зміст буде включати конкретні кроки і заходи, спрямовані на підвищення реагування та зниження впливу кризових ситуацій на підприємство.

У таблиці 1.7 узагальнено основні етапи антисипативного управління, які включають: діагностику виникнення кризи, розробку антисипативної програми, реалізацію антисипативної програми, оцінку ефективності реалізації антисипативної програми, а також попередження виникнення кризи. Дана таблиця відображає комплексний підхід до управління ризиками, який сприяє стабільності і розвитку аграрної галузі.

Ефективне антисипативне управління є багатоступеневим процесом, що вимагає всебічного підходу на кожному етапі розвитку кризових ситуацій. Від своєчасної діагностики кризи та розробки відповідних програм до їх реалізації та оцінки ефективності – кожен етап потребує ретельного аналізу та адаптації стратегій. Такий підхід дозволяє не лише вирішувати поточні кризи, але й запобігати виникненню майбутніх, забезпечуючи стійкість та розвиток організації.

Таблиця 1.7. Процес антисипативного управління на різних етапах розвитку кризових ситуацій

Етап	Механізми антисипативного управління та заходи щодо їх застосування
Діагностика сигналів виникнення кризи	Відбувається узагальнення необхідної інформації щодо стану внутрішнього та зовнішнього середовищ, оцінка стадії та параметрів кризового процесу, визначення ризиків, глибини кризи та чинників, які провокують кризовий розвиток об'єкта управління.
Розробка антисипативної програми	Формування концепції вирішення кризи, вибір напрямів, методів й інструментів її реалізації, розробка антисипативного плану, уточнення тактичних заходів щодо подолання кризи, складання кошторису витрат, механізму контролю за витратами та оцінки їх ефективності, а також організація виконання антисипативних управлінських рішень.
Симуляція антисипативної програми	Проведення симуляцій антисипативної програми для оцінки ефективності обраних стратегій, використання спеціалізованого програмного забезпечення для симуляції різних ситуацій та їх впливу на підприємство, визначення найбільш ефективних заходів та коригування планів на основі результатів симуляцій.
Удосконалення антисипативної програми	Постійне оновлення та вдосконалення програмного забезпечення для прогнозування та аналізу, проведення навчань та тренінгів для персоналу з метою підвищення їхньої обізнаності у сфері антисипативного управління, впровадження нових технологій та методів для підвищення точності прогнозів, регулярна оцінка ефективності антисипативної програми та її коригування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
Реалізація антисипативної програми	Впровадження внутрішніх механізмів інституційної, виробничої, фінансової, кадрової стабілізації, здійснення антикризових процедур (реалізація сформованої концепції вирішення кризи), моніторинг та контроль за здійсненням антикризових управлінських рішень.
Оцінка ефективності реалізації антисипативної програми	Оцінка ефективності реалізації антисипативного плану, якості здійснення управлінських рішень, облік результатів здійснення антикризових процедур, контроль за результатами виконання стратегічних та тактичних заходів.
Попередження виникнення кризи	Розробка і впровадження антисипативних заходів, що спрямовані на перешкоджання виникненню кризових ситуацій у майбутньому.

Джерело: сформовано автором за даними [63]

Крім того, важливо враховувати світовий досвід, адже застосування успішних міжнародних практик, інновацій та методик може значно підвищити ефективність управління аграрними ризиками, адаптацію до глобальних змін та поліпшити антисипативне управління загалом (рис. 1.17).

Рисунок 1.17 відображує структурований підхід до вирішення кризових ситуацій в аграрній галузі та демонструє як кожен етап – від діагностики кризи до розробки та реалізації антисипативної програми – може бути підсилений через врахування міжнародних практик. Тому інтеграція світового досвіду на етапі

розробки програм та оцінки їх ефективності дозволяє аграрним підприємствам впроваджувати перевірені стратегії, що підвищують стійкість до кризових явищ. Це забезпечує не лише поточне вирішення проблем, але й стратегічну підготовку до майбутніх викликів, сприяючи довгостроковій стабільності та розвитку аграрної галузі.

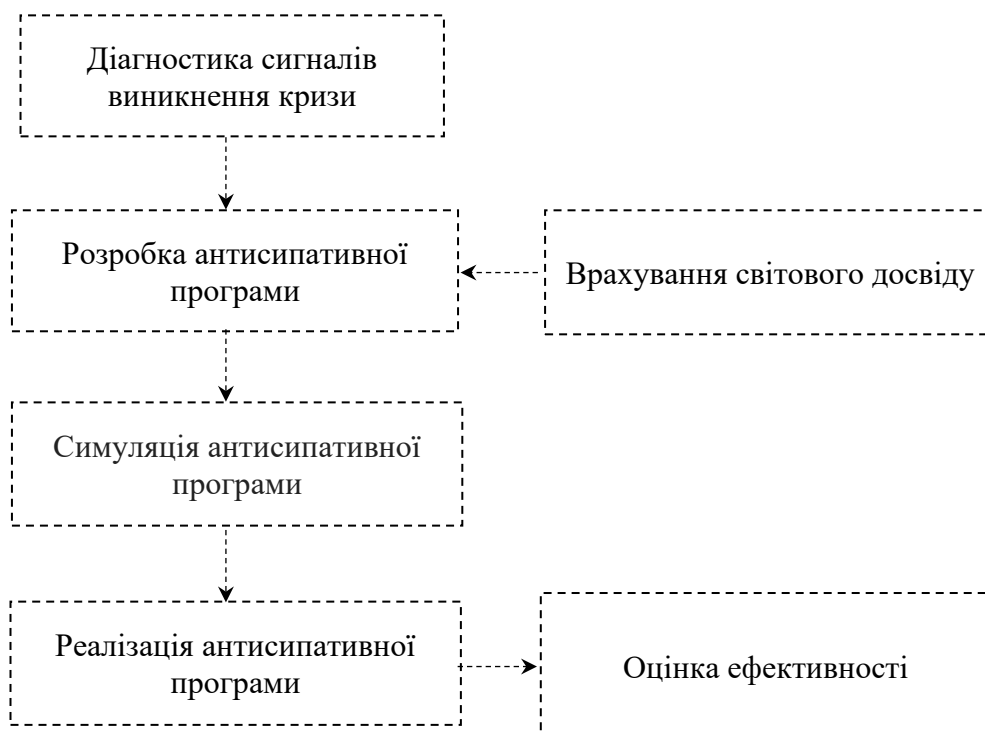


Рис. 1.17. Процес антисипативного управління з інтеграцією світового досвіду

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Отже, підсумовуючи вище викладений матеріал, можемо прийти до висновку, що з метою ефективної оцінки ризиків в аграрних підприємствах варто використовувати різні методи в залежності від різних аспектів діяльності та специфіки кожного підприємства. З урахуванням цього, аграрні підприємства мають можливість не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й активно формувати власні підходи до управління ризиками, здійснювати підбір необхідних методик для оцінки ризиків, використовувати аналіз даних та розробляти стратегії на основі міжнародного досвіду. Даний підхід не лише збільшує стійкість до

кризових ситуацій, а й сприяє сталому розвитку аграрної галузі, забезпечуючи його конкурентоспроможність у глобальному ринковому середовищі.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних основ антисипативного управління розвитком аграрних підприємств дозволило отримати наступні результати:

1. Визначити, що на даному етапі відсутній єдиний логічно-правильний підхід до реалізації антисипативного управління в сучасних умовах господарювання. У зв'язку з цим, питання антисипативного управління залишається не повністю розкритим, що з практичної точки зору перешкоджає підприємствам повною мірою зрозуміти важливість впровадження даного виду управління в свою діяльність. Вважаємо, що подальші дослідження в даній сфері залишаються актуальними та потребують подальшого розвитку як в теоретичному, так і в практичному напрямках.

2. Сформувати власний погляд на поняття антисипативне управління розвитком аграрних підприємств - сукупність методів і підходів підприємств до подолання криз на основі аналізу, оцінки, контролю та прогнозу кризових втрат, викликаних змінами навколишнього середовища, та вжиття превентивних заходів для підтримки стабільного розвитку та стійкості підприємства під час таких змін.

3. Визначити, що антисипативний потенціал являє собою потенційні можливості та здатність підприємства протистояти кризовим явищам, а також те, що ефективність антисипативного управління напряму залежить від процесів формування необхідної структури та змістовного наповнення складових антисипативного потенціалу.

4. Обґрунтувати концепцію антисипативного управління аграрних підприємств, що дасть змогу здійснити попередній аналіз ефективності функціонування даного виду управління підприємства відповідно до заданих критеріїв. Її використання сприятиме формуванню висновків щодо впровадження антисипативного управління кризовими процесами в аграрних підприємствах.

5. Аргументувати роль та значення антисипативних команд, в обов'язки яких входить розробка плану управління кризовими ситуаціями та безпосередня участь у подоланні криз. Виходячи з визначення, запропонувати типову структуру антисипативної команди, яка буде вчасно реагувати на кризу, збирати та швидко аналізувати інформацію, після чого зможе ухвалювати рішення, здійснювати необхідні заходи та координувати дії різних підрозділів підприємства і зовнішніх ресурсів.

6. Здійснити порівняльну характеристику ключових методів оцінки та аналізу ризиків, яка дозволить глибше зрозуміти їхні теоретичні основи, визначити області застосування кожного методу, а також оцінити їхню придатність для різних типів ризиків й умов, що сприятиме більш обґрунтованому вибору інструментів для антисипативного управління в аграрній галузі.

7. Здійснивши аналіз основних чинників впливу (погодних, фінансових, соціальних та науково-дослідних) на результат підприємств аграрної галузі, визначено, що комплексний підхід до управління цими факторами є ключовим для досягнення стабільного та успішного функціонування.

8. Запропонувати схему процесу антисипативного управління з інтеграцією світового досвіду, яка спрямована на ефективне вирішення поточних проблем і стратегічну підготовку до майбутніх викликів, сприяючи довгостроковій стабільності та розвитку аграрної галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ

2.1. Оцінка стану антисипативного управління підприємствами в Україні та світі

Сучасна світова економіка характеризується посиленням конкуренції на місцевому та глобальному рівнях. З поглибленням інтеграції української економіки у світову соціально-економічну систему агробізнес стає все більш залежним від глобальних кризових тенденцій, які характеризуються нестабільною динамікою.

Водночас проблеми діагностики кризових явищ та вибору найбільш оптимальних методів антисипативного управління є недостатньо дослідженими в сучасних наукових джерелах. Крім того, кожне підприємство має свої особливості протікання кризи, які зумовлені не лише зовнішніми, а й внутрішніми факторами кризового явища та часто не можуть бути усунені лише стандартними методами та прийомами антисипативного управління. Тому в сучасних умовах розвитку економіки від менеджерів вимагається прийняття швидких адаптаційних рішень, що потребує знання законів розвитку, пошуку шляхів пристосування до мінливих умов ринкової економіки та врахування факторів непередбачуваності та нестабільності економічного середовища.

Поряд з цим, стабільність і криза є протилежностями в розвитку будь-якої системи. Виходячи з цього, антисипативне управління слід розглядати як систему заходів, спрямованих на діагностику, попередження та усунення криз та їх першопричини на всіх рівнях економіки. У періоди економічної нестабільності, рецесії чи кризи уряди США, Західної Європи та країн Азії намагаються змінити цю ситуацію шляхом посилення державного втручання в економіку. Звичайно, такий підхід призводить до збільшення витрат на управління і водночас створює бюджетні дефіцити та борги. Проте лише в крайніх випадках уряди вдаються до антисипативних заходів, спрямованих на зменшення прояву кризи [64].

Як свідчить міжнародний досвід, цілі антисипативного управління можуть бути досягнуті шляхом вирішення наступних завдань:

- діагностика фінансового стану підприємств;
- оцінка потенційних перспектив розвитку виробництва;
- розробка планів фінансової реструктуризації підприємств;
- оцінка глибини фінансово-економічної кризи підприємств;
- оцінка ефективності заходів фінансової реструктуризації;
- вибір та реалізація антисипативних заходів.

Також варто відмітити, що досвід антисипативного управління у розвинутих країнах значно різниться. Слід розуміти, що умови та обставини кризи в Америці, європейських, азійських країнах та Україні відрізняються. Однак це не привід недооцінювати досвід і розвиток сучасних методів антисипативного управління та нехтувати їх впровадженням.

Застосування антисипативного управління має відчутний вплив на фінансову складову різних типів підприємств у будь-якій країні. Перш за все, це пов'язано із можливістю виявлення кризових ситуацій до їх настання або зменшення їх наслідків на діяльність підприємств. Таким чином, антисипативне управління перешкоджає та мінімізує ризики настання неплатоспроможності та банкрутства, що відіграє важливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності.

Впровадження національних антисипативних заходів є неминучою необхідністю для підвищення конкурентоспроможності виробництва країни. На рівні підприємств фінансово-економічні проблеми вирішуються в рамках антисипативного управління та процедур банкрутства з використанням організаційно-управлінських підходів. У США антисипативне управління використовує інструмент регулювання обмінного курсу долара. Уряд США обмежує зростання курсу валюти шляхом стимулювання експорту та контролю над інфляцією. Також вживаються заходи для зменшення запозичень. Це призводить до зростання цін на активи [65].

Аналіз даних по досліджуваній тематиці показав, що розроблені рекомендації, які висвітлені в працях науковців, не мають ефективного

застосування у практичній діяльності в підприємствах України. Відповідно до рейтингу Doing business 2015-2020, що розроблений Світовим банком, за вирішенням проблеми неплатоспроможності Україна в 2020 році зайняла 146 місце серед 190 країн світу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Рейтингові позиції вирішення проблеми неплатоспроможності (позиція)

Країни	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Польща	32	33	27	22	25	25
Німеччина	3	3	3	4	4	4
Китай	53	55	53	56	61	51
США	4	5	5	3	3	2
Україна	142	150	148	149	145	146

Джерело: сформовано автором за даними [66]

Проводячи аналіз динаміки позицій України щодо вирішення проблеми неплатоспроможності, можемо зазначити, що рейтинг у 2020 році змінився на чотири позначки в сторону збільшення в порівнянні з 2015 роком, що може свідчити про те, що зростає рівень загрози настання кризового стану та збільшується кількість підприємств-банкрутів.

Згідно з даними табл. 2.1 та рис. 2.1 найкраща ситуація з вирішенням питань неплатоспроможності у США та Німеччині. Динаміка за досліджуваний період 2015-2020 рр. показує підвищення їх у рейтингу, що у свою чергу вказує на позитивні зміни. Це відбуваються за рахунок правильно вибраної стратегії на рівні країни та запровадження методики антисипативного управління у підприємствах.



Рис. 2.1. Рейтингові позиції вирішення проблеми неплатоспроможності України по відношенню до інших країн (від 0 до 150)

Джерело: сформовано автором за даними [66]

Відповідно до інформації, яка була викладена та проаналізована вище, вважаємо, що буде доцільно здійснити порівняльну характеристику зарубіжних та українських систем з питань регулювання банкрутства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Порівняння зарубіжних та українських систем з питань регулювання банкрутства

Країна	Сутність концепції	Інструменти
США	Реорганізація в пріоритеті	Реорганізація, лише потім ліквідація
Німеччина	Повне задоволення кредиторських вимог	Конкурсне виробництво, далі ліквідація
Китай	Залишити підприємство діючим, зберегти робочі місця	При перших ознаках банкрутства – спостереження, далі – ліквідація
Польща	Повне задоволення вимог кредиторів	Конкурсне виробництво, ліквідація
Україна	Санація підприємств з метою оздоровлення економіки	Досудова і судова санація, розпорядження майном боржника, ліквідація

Джерело: сформовано автором за даними [67-68]

Проаналізувавши світовий та вітчизняний досвід регулювання питань банкрутства, можемо виділити два підходи – ліквідація та реструктуризація. Варто зазначити, що домінуючу позицію в більшості країн займає другий підхід –

реструктуризація. Адже він надає змогу підприємству реабілітуватися та внести правки в свою діяльність.

Важливим аспектом впровадження антисипативного управління в аграрних підприємствах, що в свою чергу допоможе запобігти настанню банкрутства, є фінансування та розвиток науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Адже для аграрної галузі інновації відіграють важливу роль в забезпеченні конкурентоздатності в сучасних умовах господарювання.

Інноваційні процеси для аграрних підприємств включають в себе розробку нових сортів рослин, гібридів тварин і птиці, нових технологій у рослинництві, тваринництві та переробній промисловості, а також застосування нових методів профілактики та лікування домашньої худоби й птиці тощо. Іншими словами, сутність інноваційної діяльності зводиться до використання та комерціалізації результатів наукових досліджень й розробок, випуску на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг, і, як наслідок, – формування стійких конкурентних переваг підприємства і отримання додаткового прибутку [69, с. 66].

Окрім перерахованих вище покращень у виробничому аспекті, аграрні підприємства потребують вкладень у розвиток НДДКР управлінської складової, зокрема, антисипативне управління. Адже поліпшуючи технологічну складову антисипативного управління та застосовуючи новітні методи виявлення кризових явищ, підприємство матиме змогу ефективніше їх долати перешкоди та займати лідируючі позиції на ринку.

Проведемо детальний аналіз НДДКР США, європейських, азійських країн та України, з метою ґрунтовнішого дослідження важливості впровадження антисипативного управління в аграрних підприємствах. Так як, в першу чергу, інновації є запорукою розвитку швидкого та ефективного механізму передбачення та подолання кризових явищ (рис. 2.2- 2.4).

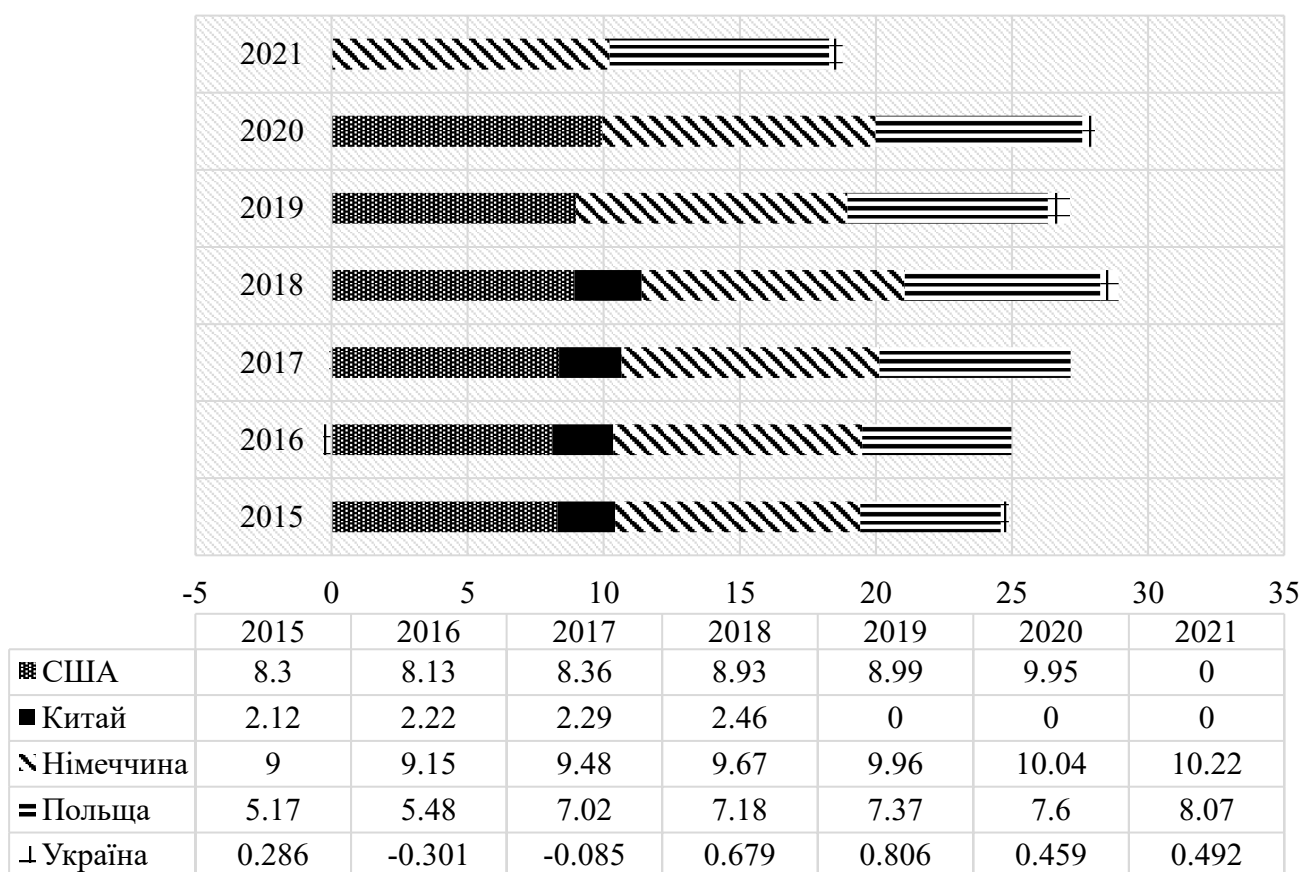


Рис. 2.2. Державна підтримка аграрної галузі, % від ВВП

Джерело: сформовано автором за даними [70]

З наведеного рисунку 2.2 прослідковується те, що найбільше забезпечення з боку держави протягом досліджуваного періоду отримує Німеччина (близько 9,5%). Ситуація державної підтримки аграрної галузі України в напрямку НДДКР є найгіршою і становить лише 0,5%, що негативно відображається на розвитку даної галузі загалом.

Що ж стосується валових внутрішніх витрат на НДДКР, то Німеччина та США є лідерами в даному напрямку серед досліджуваних країн, їх показник в середньому становить 3%. Показник України – 0,8% від ВВП, що сигналізує нам про недостатню зацікавленість держави у впровадженні новітніх технологій та інновацій в аграрній галузі (рис. 2.3).

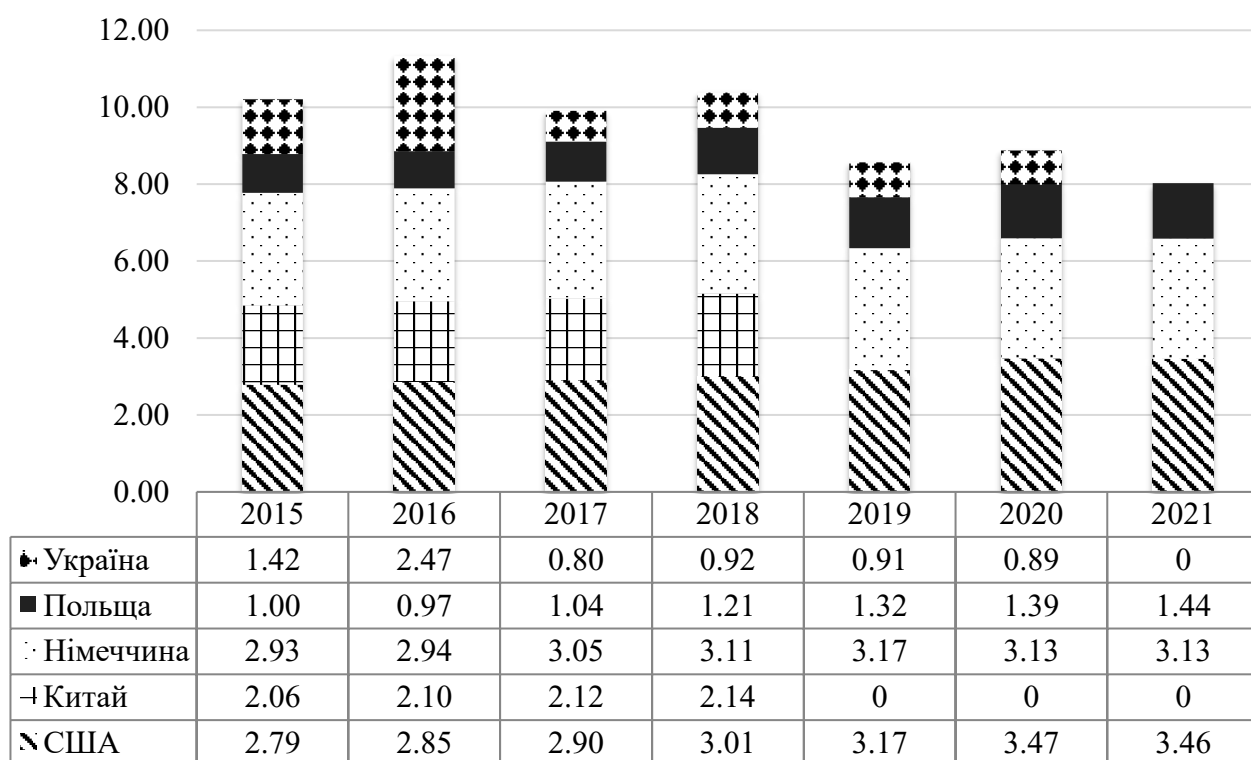


Рис. 2.3. Валові внутрішні витрати на НДДКР в аграрній галузі, % від ВВП

Джерело: сформовано автором за даними [70]

Звісно, з урахуванням складної політичної та економічної ситуації в Україні низькі показники валових внутрішніх витрат виправдані важливістю вкладень в інші сфери економіки. Проте варто зазначити, що агробізнес в Україні є ключовою сферою й від його фінансового забезпечення залежить основна частка прибутку, яка потрапляє в бюджет країни.

З урахуванням цього дана негативна тенденція потребує корегування та перегляду розподілу бюджетних коштів по сферах. Адже країни, які володіють останніми інноваціями та передовими технологіями не лише у виробництві, але й в управлінському механізмі займають передові позиції на ринку.

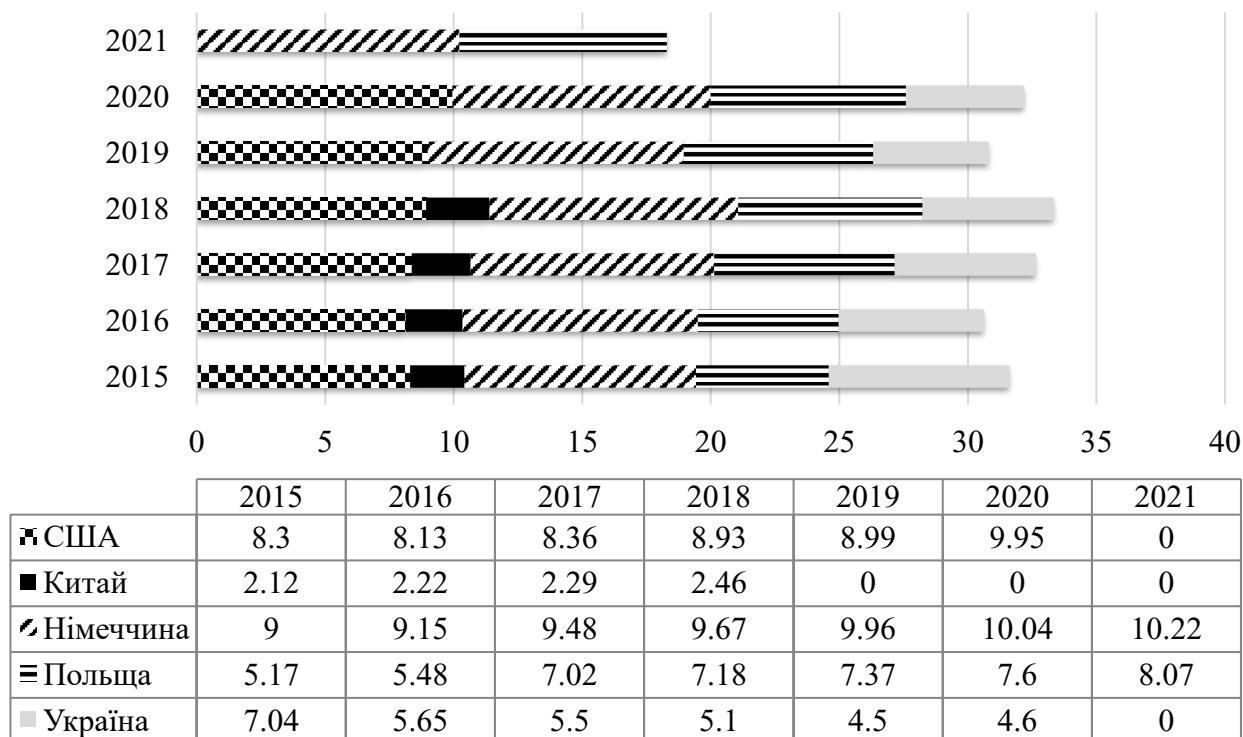


Рис. 2.4. Кількість залучених працівників в НДДКР, прац. у НДДКР/1000 прац.

Джерело: сформовано автором за даними [70]

Варто зазначити, що в розвитку НДДКР важливу роль відіграє кількість залучених працівників. Найбільш позитивний індекс спостерігається в Німеччині та США – 9,5%, в Україні даний показник становить 4% (рис. 2.4).

Дана ситуація може бути пов'язана з «відтоком» науковців, тому що чимала їх кількість прагнуть кращого фінансування, умов праці та розуміння того, що їх праця є цінною для країни.

Вважаємо, що розвиток та впровадження антисипативного управління впливає не лише на покращення фінансової складової підприємства, але й раннього виявлення невдоволення персоналу. Тому що люди – це основа будь-якого підприємства і, в першу чергу, управлінська складова повинна бути спрямована на побудову сприятливих умов для праці та розвитку.

Зазначимо, що відмінність в економічних результатах провідних країн обумовлена значними різноманіттям та специфікою антисипативних заходів, які вживаються ними. Важливе місце посідають заходи, спрямовані на підтримку компаній фінансового та реального сектора економіки, що потерпають від кризи.

Системними наслідками таких заходів можуть бути відновлення або пришвидшення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності підприємств, збільшення зайнятості. Узагальнену характеристику заходів антисипативного управління деяких країн світу представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Заходи антисипативного управління

Країни	Зміст заходів
Польща	Незначна залежність від іноземних ринків (експорт становить менше як 40% ВВП). Забезпечення купівельної спроможності населення.
Китай	Реалізує агресивну зовнішньоекономічну стратегію.
США	Збільшення зайнятості населення.

Джерело: сформовано автором за даними [71]

Вказаний приклад застосування заходів антисипативного управління демонструє нам загальні тенденції, які можуть бути застосовані для підтримки економіки країни в цілому. Проте вважаємо, що дані заходи можна транспонувати та використовувати в більш вузьких галузях, зокрема агробізнес.

Наступним важливим кроком в дослідженні важливості впровадження антисипативного управління із використанням світового досвіду є демонстрація реформ, що впливають на побудову та ведення бізнесу (2015-2020 рр.) [72]. Нами за даними, наведеними у додатку А, було здійснено їх аналіз:

✓ Реформи, що полегшують ведення бізнесу.

✗ Зміни, що ускладнюють ведення бізнесу.

Даний аналіз надасть можливість провести порівняння реформ, що спрямовані на полегшення ведення бізнесу між провідними країнами світу та Україною. Це сприятиме отриманню нового досвіду від зарубіжних країн, який в подальшому може бути використаний в Україні.

Отже, узагальнюючи інформацію, яка була представлена в додатку А, можемо виділити наступне:

1. Польща:

✓ Спрямовує в першу чергу реформи на доступність електроенергії для бізнесу. Суть реформ полягає в скороченні часу обробки заявок,

доступніших тарифах та впровадженні нової платформи для обслуговування клієнтів.

X Реформа, що ускладнює передачу власності, збільшує час, який необхідний для подачі заявки на реєстрацію в реєстрі, а також – сплату податків, вимагаючи щомісячного подання декларацій з ПДВ.

2. Німеччина:

✓ Спрощення примусового виконання контрактів, запровадивши електронну подачу первинної скарги та електронні процесуальні послуги.

X Ускладнена відкриття бізнесу, підвищення ставки податку на передачу власності.

3. США:

✓ Реформи, що стосуються спрощення відкриття бізнесу, сплати податків та забезпечення виконання контрактів.

4. Китай:

✓ Спрощення стосуються сплати податків, відкриття бізнесу, отримання електроенергії та дозволу на будівництво, реєстрація власності, а також захист міноритарних інвесторів.

5. Україна:

✓ Реформи сприяють транскордонній торгівлі, отриманню кредитів та електроенергії, сплаті податків, реєстрації власності та захисту міноритарних інвесторів.

X Ускладнюють отримання дозволу на будівництво.

Розглянувши реформи, які були впровадженні в США, Німеччині, Польщі, Китаї та Україні протягом 2015-2020 рр. можемо відмітити, що переважна більшість реформ сприяла започаткуванню та розвитку бізнесу. Дані результати також сигналізують про те, що кожна досліджувана країна в міру своїх можливостей прагне підтримувати та сприяти подальшому ефективному функціонуванню підприємств в будь-якій сфері господарювання.

Також відповідно з даними, які були представлені в щорічних звітах Doing Business 2015-2020 рр., було побудовано графік з рейтингом досліджуваних країн щодо впровадження реформ для бізнесу (рис. 2.5).

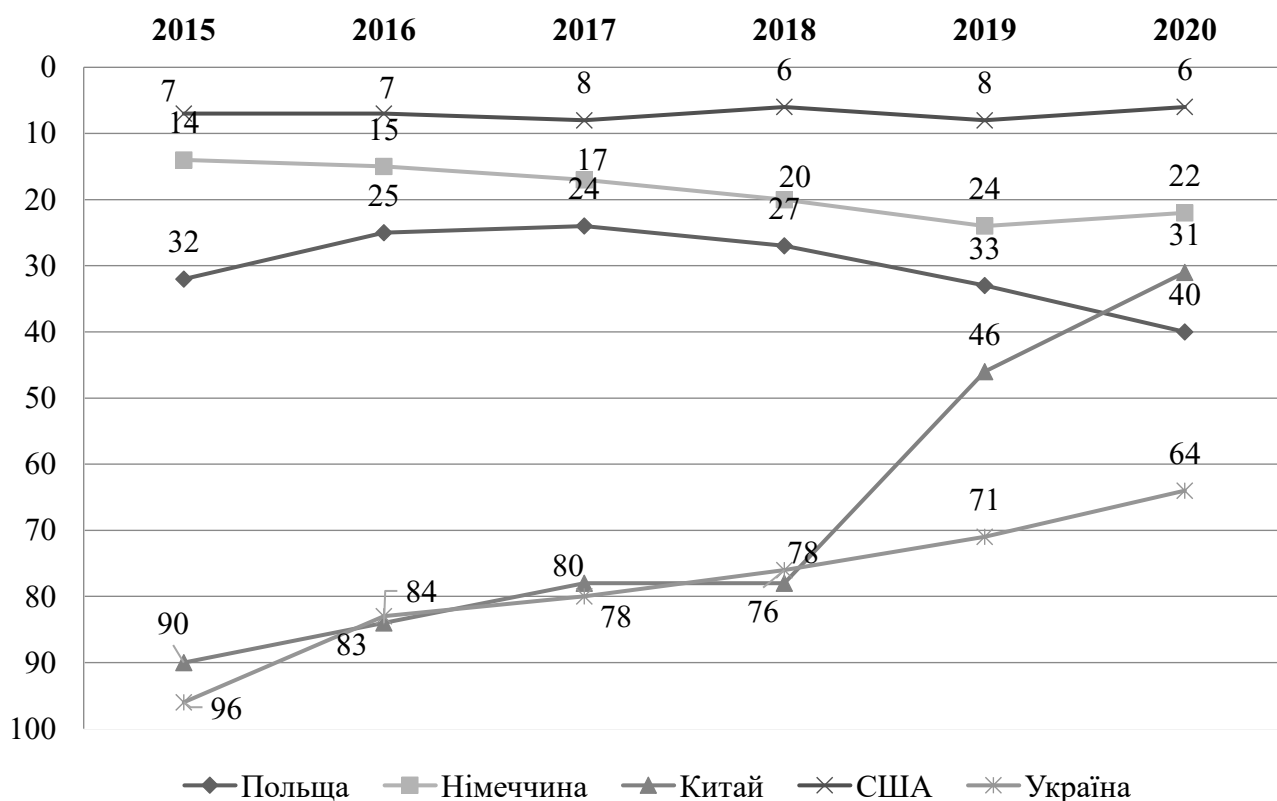


Рис. 2.5. Рейтинг країн щодо впровадження реформ для бізнесу, позиція в рейтингу

Джерело: сформовано автором за даними [72]

Таким чином, країною-лідером серед впроваджених реформ, які сприяють розвитку бізнесу є США. Що ж стосується України, то її рейтингові позиції щороку покращувалися на декілька позначок, що повинно було позитивно відобразитися на збільшенні рівня розвитку бізнесу та принести економічне покращення країні загалом.

Як підсумок, вважаємо, що саме антисипативне управління є тим інструментом прийняття рішень, який направлений на випередження настання хаосу, кризової ситуації та дозволяє підприємствам та країні в цілому знайти правильні рішення для підтримки економічної, людської та виробничої складової.

Одним із центральних принципів антисипативного управління є вихід за межі простої конкуренції. Під цим мається на увазі відмову від ідеї вимірювання успіху та ефективності підприємства порівняно з іншими. Замість цього встановлюються

власні стандарти шляхом планування трансформації та постійних інновацій. Роблячи це, підприємство переосмислює концепцію управління ризиками [73].

Аналізуючи вище зазначене, можна підсумувати, що:

По-перше, уникаючи ризикових ситуацій, багато підприємств обмежують значні можливості, які, інколи, вимагають певного ризику.

По-друге, ризик можна ефективно передбачити та керувати ним, використовуючи антисипативне управління підприємством. По суті, суб'єкт підприємництва може повністю змінити визначення управління ризиками та рухатися вперед із великою впевненістю.

Один із практичних способів розуміння того, що відбувається за межами підприємства, і використати це розуміння для прийняття кращих рішень і планів — це слідувати моделі процесу ухвалення управлінських рішень наперед (рис. 2.6).

Ця інтелектуальна блок-схема «ззовні всередину» з великим успіхом використовується в різних корпоративних установах — від United Airlines до Royal Dutch Shell і McDonald's [74]. Тому вважаємо, що вона також може бути адаптовано в аграрних підприємствах України та сприяти в процесі прийняття рішень при антисипативному управлінні.

Модель процесу прийняття рішень зосереджена на виявленні нових проблем і дає нам спосіб оцінити, наскільки серйозні ці проблеми та який вплив вони можуть мати на організацію, щоб вчасно прийняти рішення. Тому використання процесу прийняття рішень й моделей підзвітності гарантують, що підприємство готове бути пов'язане із мінливим зовнішнім середовищем. Якщо ж підприємство витрачає свій час на вирішення проблем та криз, таким чином, у нього буде мало часу на інновації та вдосконалення.

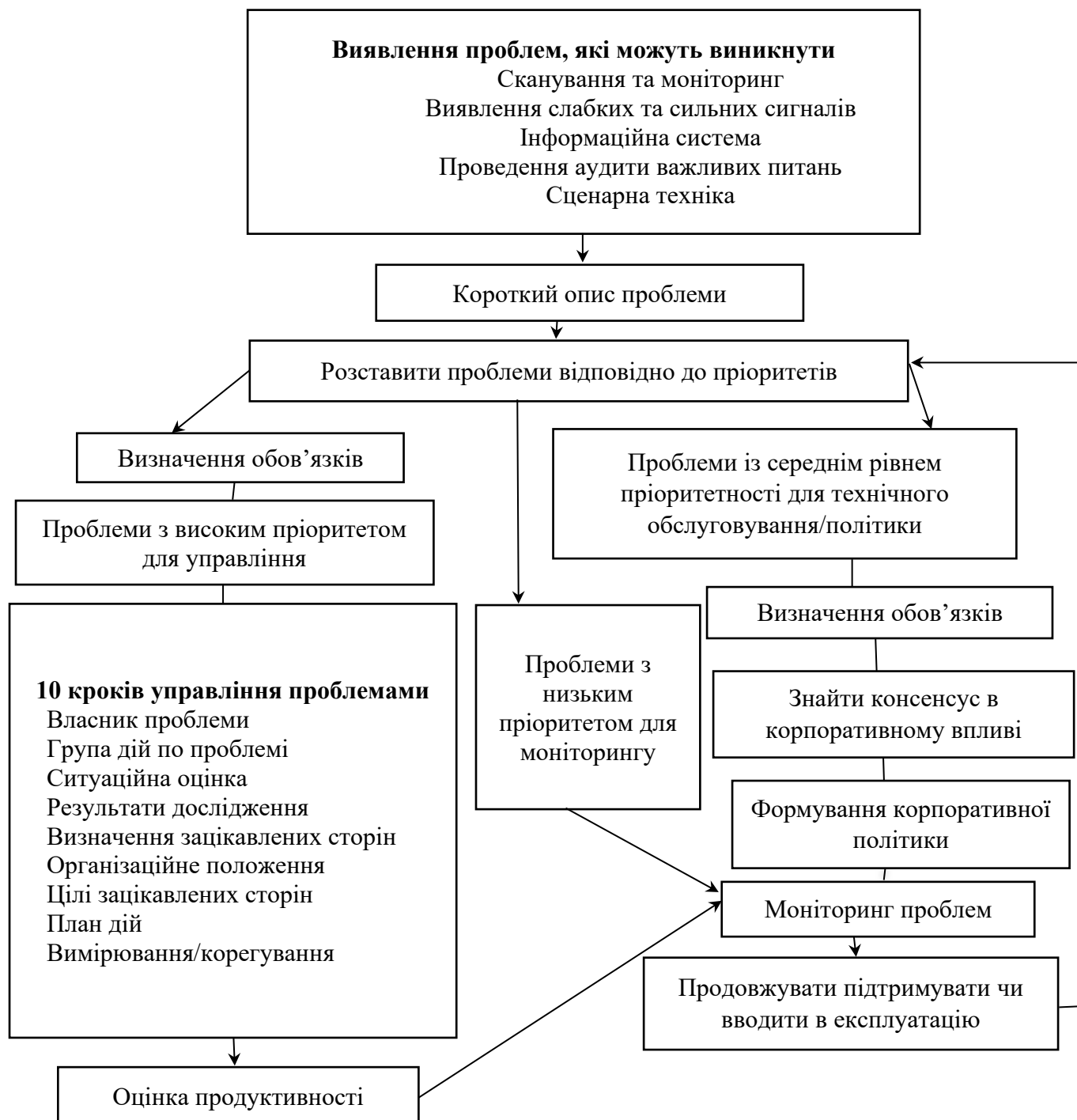


Рис. 2.6. Модель процесу прийняття рішень

Джерело: сформовано автором за даними [74]

Отже, антисипативне управління забезпечує систематичні та формальні способи розуміння світу за межами підприємства. Однак превентивне управління стає корисним лише тоді, коли воно проникає у «внутрішній світ» або розум учасників. Людський розум працює, використовуючи накопичений досвід для побудови внутрішньої моделі зовнішньої реальності. Інструменти передбачення пропонують важливу додаткову інформацію про зовнішній світ. Більш важливо те,

що вони фундаментально змінюють сприйняття, кидають виклик упередженням і відкривають доступ до нових ідей, щоб менеджери підприємства знали, що робити, як робити та яким може бути результат.

Досвід розвинутих країн, які спромоглися впровадити антисипативні заходи та отримати результати, що сприяють діяльності підприємств, дозволяють виділити основні етапи їх здійснення: початковий, регуляторний та етап структуризації (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Основні етапи впровадження антисипативних заходів за кордоном
Джерело: сформовано автором за даними [75]

На першому етапі подолання кризи майже всі країни вживають адміністративні заходи, у тому числі заходи жорсткого контролю (жорстка економія на всіх рівнях управління, легітимізація механізмів ринкової економіки).

Наступним етапом подолання кризи є регуляторні заходи, спрямовані на вдосконалення державної політики шляхом посилення та координації існуючих кроків (модернізація економіки, секторальні реформи, впровадження комплексних стратегій розвитку, податкова, соціальна та інші реформи тощо).

На етапі структуризації здійснюється пошук заходів співпраці на макро- та мезорівнях, створення регіональних об'єднань, забезпечення фінансової та управлінської незалежності (стратегічне планування, середньо- та довгострокове прогнозування, розвиток внутрішнього ринку, децентралізація управління, впорядкування інвестиційної діяльності тощо).

Важливо підкреслити, що заходи антисипативного управління, як правило, залежать від того, які з галузей економіки є провідними в країні. Так, в Китаї та Німеччині в економіці країн вагому роль відіграють банки, тому акцент було зроблено саме на підтримку банківської системи; в США – важливий фінансовий ринок і відповідно уряд даної країни розробляли антисипативні заходи щодо стабілізації фінансової системи. У Польщі проведено реструктуризацію управлінської системи на основі прозорості, справедливості та конкурентного відбору, відповідно до професійних якостей.

Проведений аналіз застосування антисипативного управління в розвинутих країнах світу та дослідження ситуації в Україні свідчать про потребу в проведенні радикальних реформ в країні. Вважаємо за доцільне імплементування іноземного досвіду антисипативного менеджменту на макро- і мезорівнях, проте це не повинно бути сліпе копіювання, адже існують особливості в державній політиці, галузевій орієнтації, підприємницькій діяльності, менталітеті населення тощо.

2.2. Аналіз розвитку аграрної галузі України

Зростання світового попиту на агропродукцію за рахунок збільшення чисельності населення планети, підвищення рівня життя в країнах, що розвиваються, зміни в структурі споживання в поєднанні зі зниженням площ родючих ґрунтів утворюють передумови для збільшення цін на продукцію сільського господарства в найближчому майбутньому та зумовлюють привабливість українського аграрного комплексу. Географічне положення, кліматичні особливості, відносно невисока вартість робочої сили наразі у сукупності сприяють активному розвитку цієї галузі української економіки [76]. Однак, варто зауважити, що в аграрній галузі присутній ряд проблем, які продукують конкурентні недоліки розвитку сільського господарства: низький рівень впровадження інноваційних технологій для повноцінного забезпечення реалізації господарських завдань; низькі обсяги інвестиційних надходжень у галузь; невисокі показники ефективності виробництва; значний ступінь ризиків сільськогосподарського виробництва та інше.

Питання інтенсивного розвитку аграрної галузі вітчизняної економіки під впливом зовнішніх та внутрішніх негативних чинників досить часто досліджувалися в наукових працях таких відомих вчених, як Бородіна О.М. (2012), Кириленка І.Г. (2015), Лупенка Ю.О. (2015), Месель-Веселяка В.Я. (2016), Саблука П.Т. (2015) та інші. Вони обґрунтували необхідність створення сприятливого інституційного та ринкового середовища в процесі ринкових перетворень, визначили доцільні методи, форми й рівень державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції. Однак в силу динамічності, що притаманна даній сфері дослідження та мінливості зовнішнього середовища, в якому функціонують аграрні підприємства, питання визначення динаміки розвитку аграрної галузі України та інтенсивність впровадження антисипативного управління залишаються недостатньо відкритими та опрацьованими [77-81].

Нині аграрна галузь опинився під негативним впливом явищ в економічній та політичній сфері, що спричинені зовнішніми факторами та через російсько-

українську війну. Скорочення посівних площ, виведення з обороту родючих земель, зміна структури виробництва створили передумови спадання показників аграрного виробництва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Посівні площі основних агрокультур по регіонах, тис. га

Роки	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ²	Відношення 2022 ² до 2018 ¹
Область						
Вінницька	1624,8	1619,1	1628,0	1633,9	1631,5	6,7
Волинська	577,3	593,1	605,6	622,2	613,0	35,7
Дніпропетровська	1952,7	1977,6	1980,8	1984,1	1943,4	-9,3
Донецька	1003,8	1019,4	1033,0	1050,2	391,6	-612,2
Житомирська	1042,3	1108,7	1188,9	1165,4	1140,4	98,1
Закарпатська	188,9	185,5	184,2	176,6	185,7	-3,2
Запорізька	1672,4	1683,3	1707,9	1709,6	610,7	-1061,7
Івано-Франківська	380,9	371,4	378,2	383,1	388,5	7,6
Київська	1190,9	1199,2	1195,5	1219,9	1192,3	1,4
Кіровоградська	1702,9	1703,6	1713,4	1711,4	1719,5	16,6
Луганська	825,2	833,1	857,7	872,4	193,1	-632,1
Львівська	674,9	698,4	712,7	717,6	746,0	71,1
Миколаївська	1564,8	1572,3	1564,9	1607,1	1300,6	-264,2
Одеська	1860,4	1866,9	1699,5	1854,8	1849,1	-11,3
Полтавська	1719,0	1723,8	1727,9	1741,1	1730,7	11,7
Рівненська	574,5	591,3	619,3	632,2	623,7	49,2
Сумська	1162,5	1177,8	1196,1	1212,7	1141,4	-21,1
Тернопільська	839,2	836,1	841,0	848,8	851,8	12,6
Харківська	1792,7	1802,3	1826,9	1836,9	1047,6	-745,1
Херсонська	1396,2	1433,7	1419,5	1488,5	–	–
Хмельницька	1186,2	1185,3	1210,1	1212,9	1216,8	30,6
Черкаська	1187,7	1208,7	1213,2	1227,5	1214,0	26,3
Чернівецька	307,4	306,9	306,0	307,9	309,2	1,8
Чернігівська	1271,7	1303,3	1337,2	1364,1	1231,8	-39,9

¹Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території (ТОТ) Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини ТОТ у Донецькій та Луганській областях.

²Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: сформовано автором за даними [82]

Варто зазначити, що відповідно до даних наведених в таблиці 2.4, динаміка посівних площ зазнала суттєвого скорочення по всіх регіонах країни. Найбільших втрат зазнали: Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська області. В середньому показники даних регіонів у 2022 році в порівнянні з 2018 роком

скоротилися на 75%. Дана тенденція є негативною для економічної складової України, адже аграрна галузь являє собою основу забезпечення ВВП країни.

На основі додатка Б було сформовано зведену таблицю 2.5 статистичні дані якої допоможуть більш детально здійснити аналіз динаміки розвитку аграрної галузі та позицію кожного регіону.

Таблиця 2.5. Динаміка обсягу виробництва (валового збору) основних сільськогосподарських культур по регіонах, тис. т

Роки	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ²	Відношення 2022 ² до 2018 ¹
Область						
Вінницька	13631,52	15146,13	11043,21	25286,49	10685,98	-2945,54
Волинська	2847,31	3163,69	3289,48	5505,37	3319,38	472,07
Дніпропетровська	9227,38	10252,65	8351,19	11810	7927,89	-1299,49
Донецька	4175,19	4639,1	4567,27	5175,27	1341,28	-2833,91
Житомирська	6004,11	6671,24	5957,42	7312,33	4856,69	-1147,42
Закарпатська	727,2	808	702,57	1196,58	642,21	-84,99
Запорізька	6957,35	7730,39	6836,61	8806,74	1815,35	-5142
Івано-Франківська	1530,19	1700,21	1883,67	2268,61	1976,07	445,88
Київська	9106,44	10118,27	7344,86	9962,09	6920,84	-2185,6
Кіровоградська	9858	10953,34	6843,68	12644,28	9847,11	-10,89
Луганська	3346,91	3718,79	3419,84	4004,3	625,79	-2721,12
Львівська	3831,53	4257,26	4362,33	4133,6	5432,88	1601,35
Миколаївська	6727,91	7475,45	5488,93	9932,69	5053,37	-1674,54
Одеська	7622,78	8469,76	4412,87	11364,25	6926,09	-696,69
Полтавська	13143,61	14604,01	12285,52	13149,67	12820,42	-323,19
Рівненська	3371,48	3746,09	3921,65	4709,67	4064,12	692,64
Сумська	8849,64	9832,93	10607,1	10231,19	8071,05	-778,59
Тернопільська	6466,81	7185,35	7144,91	7349,52	7345,4	878,59
Харківська	9455,43	10506,03	11150,03	12109,11	5553,86	-3901,57
Херсонська	5861,85	6513,17	6304,4	8398,38	–	-5861,85
Хмельницька	9142,34	10158,15	9953,82	10821,56	9577,61	435,27
Черкаська	9446,8	10496,45	6376,2	12909,23	8796,87	-649,93
Чернівецька	1315,67	1461,86	1357,41	2182,24	1517,12	201,45
Чернігівська	9902,52	11002,8	11644,19	12662,25	8824,78	-1077,74

¹Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

²Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: сформовано автором за даними [83]

Згідно вищенаведеними даними значний спад обсягу виробництва зазнали: Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська області. Показники

зазначених регіонів скоротилися від 40% до 80%. В той же час, регіони Заходу України: Волинський, Львівський, Івано-Франківський, Рівненський, Хмельницький, Тернопільський та Чернівецький, продемонстрували позитивну тенденцію до зростання валового збору від 4% до 40%.

Загальну динаміку зміни обсягу виробництва основних сільськогосподарських культур протягом 2018-2022 рр. можемо прослідкувати на рисунку 2.8.

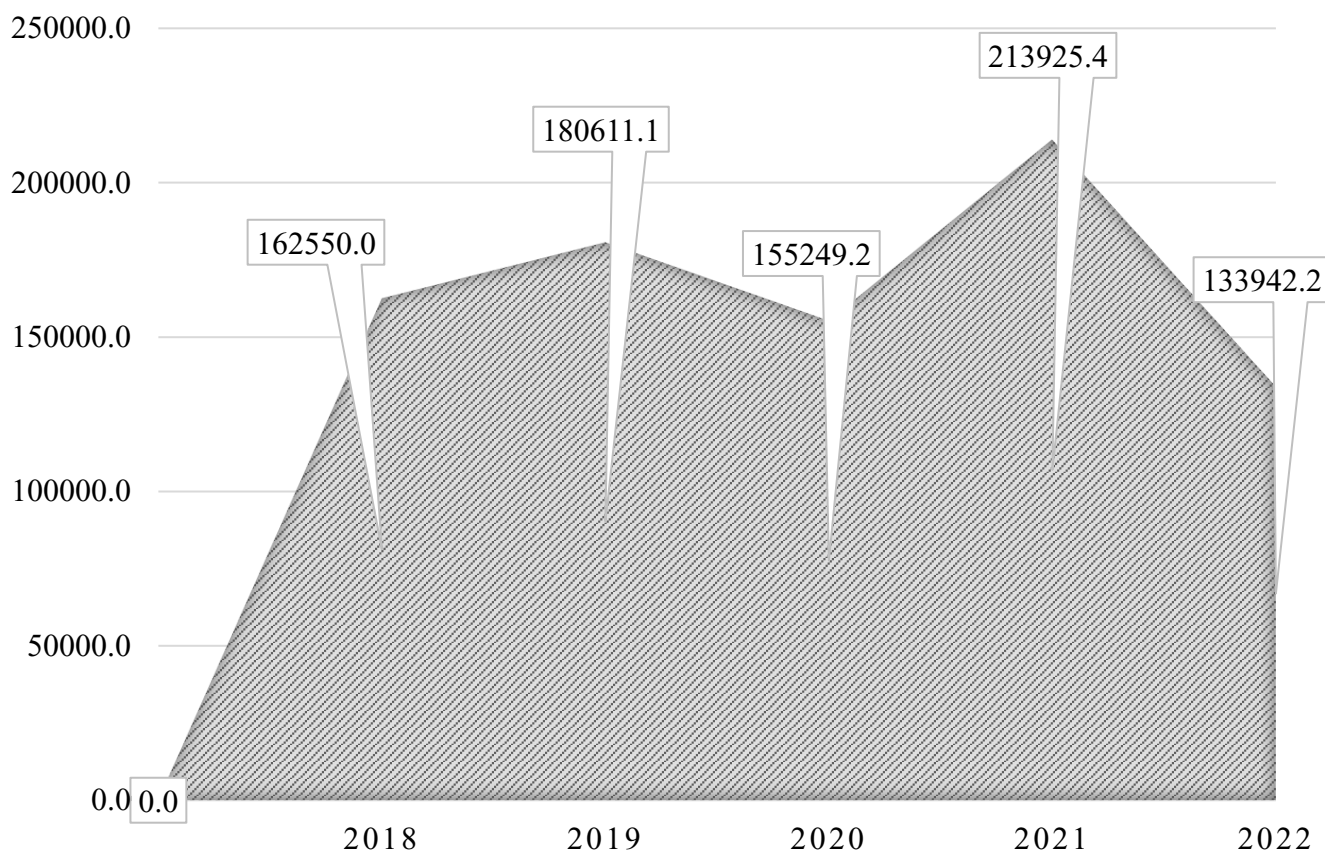


Рис. 2.8. Динаміка обсягу виробництва (валового збору) основних сільськогосподарських культур всього по Україні, тис. т

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

На рисунку 2.8 було зазначено динаміку зміни валового збору в досліджуваний період. Незважаючи на позитивну тенденцію заходу України, нестабільність ситуації сходу та півдня була вагомішою. Таким чином, валовий збір 2022 року скоротився на 17,5% відносно 2018 року.

Негативний приріст посівних площ та незадовільна динаміка валового збору основних сільськогосподарських культур спричиняє подальше скорочення ВВП, що в першу чергу впливає на забезпечення населення та позицію України в

рейтингу розвинутих країн. Аналогічна тенденція прослідковується в скороченні підприємств відповідно до їх розмірів зібраної площі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Групування підприємств за розмірами зібраної площі основних сільськогосподарських культур, одиниць

Роки	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ²
<i>з них з площею, га</i>					
до 100,00	84072	83225	75456	75383	59539
100,01-200,00	14994	15508	15044	15859	13127
200,01-500,00	16178	16196	16042	16286	13369
500,01-1000,00	7804	8098	7974	8181	6296
1000,01-2000,00	4405	4503	4491	4523	3348
2000,01-3000,00	1109	1153	1139	1219	884
більше 3000,00	813	884	955	1024	744

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

² Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: сформовано автором за даними [84]

Згідно з таблицею 2.6, яка була побудована відповідно до додатка В, кожна категорія досліджуваних груп підприємств має спадний характер, що демонструє негативний напрям розвитку аграрної галузі України. Таким чином, кількість підприємств скоротила від 8% до 30% (рис. 2.9).

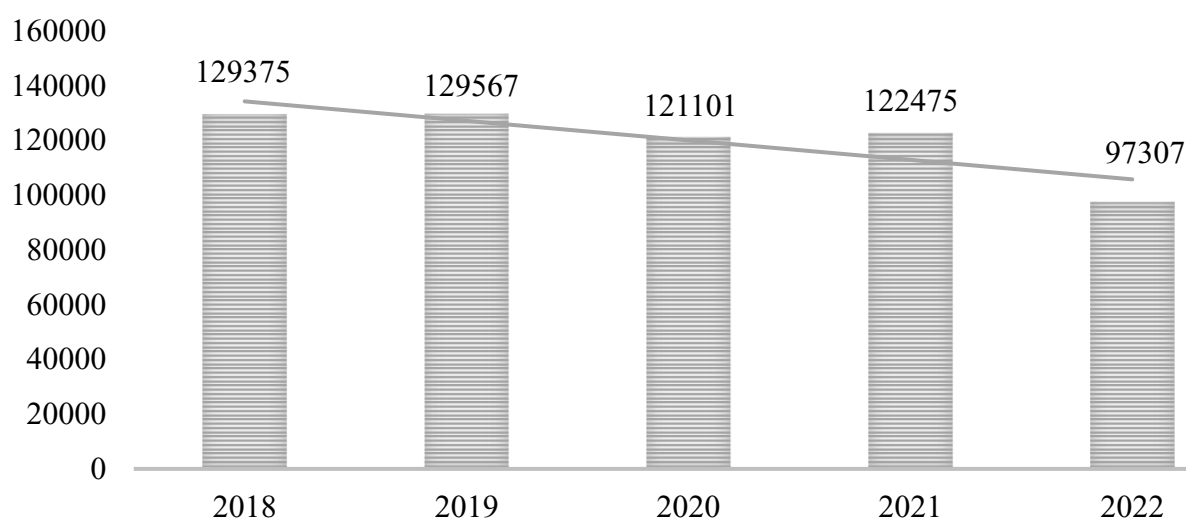


Рис. 2.9. Загальна кількість аграрних підприємств щодо зібраної площі основних сільськогосподарських культур, одиниць

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

У загальному підсумку, кількість аграрних підприємств, площа яких складала від 100 га та більше, знизилася в 2022 році на 25% відносно 2018 року (рис.2.9). Посилення негативного тренду в аграрній галузі провокує подальші проблемні моменти в економічному просторі країни (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Продукція сільського господарства у господарствах усіх категорій по областях, млн. грн

Роки	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ²
Області					
Вінницька	56520,9	57168,9	48688,6	59467,8	48597,0
Волинська	16320,9	16540,8	16610,4	17078,4	16564,8
Дніпропетровська	38617,7	42467,9	36393,3	44500,7	35992,7
Донецька	16662,0	20260,6	19400,5	20953,5	5546,8
Житомирська	27114,2	27362,6	26072,1	29256,4	24440,6
Закарпатська	8781,1	8858,2	8552,3	7856,5	7898,3
Запорізька	20952,1	27136,5	23997,9	28175,7	7063,8
Івано-Франківська	13685,5	13301,2	13767,3	14527,2	14251,5
Київська	44497,9	40802,3	34252,7	40757,9	32270,8
Кіровоградська	33437,0	35994,8	25381,1	37138,5	32124,6
Луганська	12627,5	14448,2	12802,0	13745,1	4090,7
Львівська	22818,7	23004,4	24007,2	25833,9	26712,6
Миколаївська	24279,9	25976,4	19778,0	29066,9	16334,4
Одеська	31983,4	28278,5	17240,3	33106,4	22684,6
Полтавська	45466,2	43514,8	38625,1	42319,3	42205,2
Рівненська	16860,6	16752,7	17260,2	17598,1	16854,5
Сумська	30168,2	30175,6	31291,6	28199,7	26427,4
Тернопільська	24800,0	24251,8	24254,8	27499,3	26217,8
Харківська	37525,2	38462,8	37700,8	37048,9	16366,9
Херсонська	27289,5	28559,2	27024,1	30771,6	1508,6
Хмельницька	37021,8	35926,2	34979,2	39751,8	35710,8
Черкаська	41226,3	40275,6	31698,3	42765,8	37333,1
Чернівецька	10722,6	10248,5	10225,3	11170,6	10263,1
Чернігівська	31914,8	31213,9	32118,4	33976,3	26919,7

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

² Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: сформовано автором за даними [85]

Суттєвої втрати прибутку зазнали регіони Сходу та Півдня України: Донецький, Луганський, Харківський, Запорізький та Херсонський. Прибутковість даних областей скоротилася більше, ніж на 60%. Центральні, північні та частково

південні регіони зазнали незначних втрат від 5% до 10%. Позитивну тенденцію зберегли області Заходу України, їх показники покращилися на 5%.

Узагальнену динаміку змін прибутковості агропродукції по Україні протягом 2018-2022 рр. спостерігаємо на рисунку 2.10.

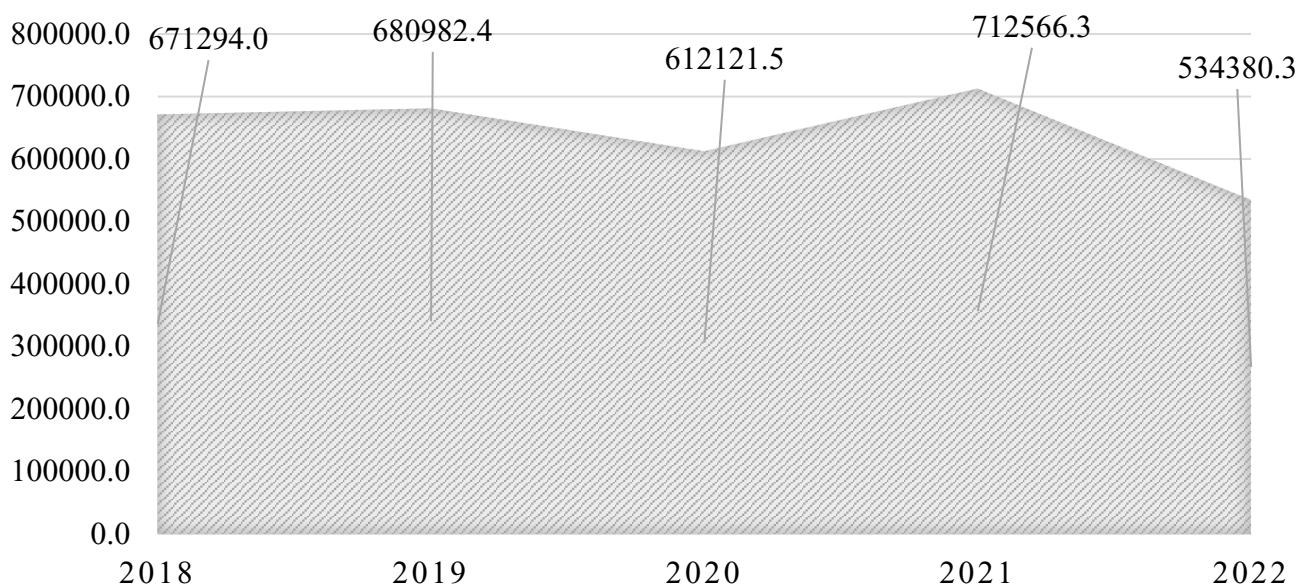


Рис. 2.10. Продукція сільського господарства у господарствах усіх категорій всього по Україні, млн. грн

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Як підсумок, прибутковість аграрної продукції у господарствах усіх категорій в 2022 році по Україні скоротилася на 20% (рис.2.10). Аналіз індексу сільськогосподарської продукції наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Динаміка індексу сільськогосподарської продукції

Роки	Господарства усіх категорій		
	продукція сільського господарства, % до попереднього року	з неї	
		продукція рослинництва, % до попереднього року	продукція тваринництва, % до попереднього року
2018 ¹	108,2	110,2	101,2
2019 ¹	101,4	101,8	100,2
2020 ¹	89,9	87,9	97,5
2021 ¹	116,4	122,6	95,4
2022 ²	75,0	72,0	88,0

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території (ТОТ) Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини ТОТ у Донецькій та Луганській областях.

² Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: сформовано автором за даними [86]

Отже, аналіз господарської діяльності підприємств аграрної галузі України вказав на значний спад по всіх показниках. Дана тенденція свідчить про те, що аграрні виробники та держава в цілому не були готові до значних економічних, політичних та екологічних викликів. Як підсумок, невідповідне середовище зазнало чималих руйнацій, у т. ч. в сфері агробізнесу. З метою вчасного впровадження заходів антисипативного менеджменту задля мінімізації негативного впливу кризових ситуацій Міністерство аграрної політики та продовольства України та аграрні підприємства повинні мати антисипативну команду, яка буде вміти вірно прогнозувати, розпізнати та мінімізувати ризики. Враховуючи даний факт та проаналізовані показники розуміємо, що більшість підприємств, котрі задіяні в аграрній галузі не мають антисипативного відділу чи команди, діяльність яких повинна бути спрямована на:

- виявлення нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовище;
- прогнозування негативних ситуацій;
- пошук рішень;
- введення превентивних заходів, з метою запобігання кризи;
- усунення наслідків кризи.

Відповідно до цього, з метою актуалізації проблематики застосування та розвитку антисипативного управління в аграрних підприємствах України було здійснено аналіз відомостей про справи щодо банкрутства (додаток Д). Окрім цього проаналізовано кількість підприємств в справах про банкрутство, санацію та процедуру ліквідації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Відомості про справи щодо банкрутства всіх підприємств України

Роки	Кількість відкритих проваджень у справі про банкрутство	Введено процедуру санації	Визнано боржника банкрутом та відкрито ліквідаційну процедуру
2018	377	27	833
2019	356	18	703
2020	528	17	428
2021	816	24	676
2022	599	18	558

Джерело: сформовано автором за даними [87]

Згідно з таблицею 2.9 найбільша частка збанкрутілих підприємств спостерігалася в 2021 році. З іншого боку, проводячи порівняльний аналіз 2022 року відносно 2018 року, можемо прийти до висновку, що:

- кількість відкритих проваджень у справі про банкрутство – зросла (+58%);
- скоротилася кількість підприємств в яких введено процедуру санації – (-33%);
- зменшилася кількість боржників проти яких відкрито ліквідаційну процедуру – (-33%).

Наступним етапом дослідження є деталізація справ про банкрутство, санацію та процедуру ліквідації підприємств, що задіяні в аграрній галузі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. Відомості про справи щодо банкрутства аграрних підприємств України

Роки	Кількість відкритих проваджень у справі про банкрутство	Введено процедуру санації	Визнано боржника банкрутом та відкрито ліквідаційну процедуру
2018	59	4	80
2019	46	1	70
2020	62	2	48
2021	103	6	70
2022	64	8	68

Джерело: сформовано автором за даними [87]

Протягом 2022 року в порівнянні до 2018 року відбулося незначне зростання кількості відкритих проваджень у справах про банкрутство та введено процедур санації. Що ж стосується справ про визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури, то тут прослідковується позитивна тенденція до зниження. Якщо ж провести порівняння всіх даних за досліджуваний період, то можна виявити, що найнижчий показник був зафіксований в 2020 році.

За даними таблиці 2.11 проаналізуємо, яку частку аграрні підприємства займають в загальному співвідношенні до всіх справ щодо банкрутства.

Таблиця 2.11. Частка аграрних підприємств в справах щодо банкрутства

Роки	Кількість відкритих проваджень у справі про банкрутство	Введено процедуру санації	Визнано боржника банкрутом та відкрито ліквідаційну процедуру
2018	16%	15%	10%
2019	13%	6%	10%
2020	12%	12%	11%
2021	13%	25%	10%
2022	11%	44%	12%

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

З таблиці 2.11 бачимо, що частка підприємств задіяних в аграрній галузі, проти яких було відкрито справу про банкрутство та визнано боржником, є незначною, адже становить від 10% до 16%. З іншого боку, процедуру санації було застосовано щодо 44% аграрних підприємств від загальної кількості. Дана процедура є системою заходів, які спрямовані на запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, а також покликані провести оздоровлення фінансово-господарського становища боржника.

Варто звернути уваги, що частка аграрних підприємств, які були визнані банкрутами у 2022 році в певній мірі більша, ніж в 2018 році. Перш за все, це пов'язано із тим, що відсоток підприємств аграрної галузі збільшився відносно господарств, що задіяні в інших галузях. Тому зберігається необхідність в подальшому зменшенні випадків банкрутства аграрних підприємств за рахунок ефективного застосування антисипативного управління.

У свою чергу, з метою проведення ширшого та деталізованого дослідження було прийнято рішення здійснити аналіз частки аграрних підприємств, які протягом 2018-2022 рр. були визнані боржниками та відкрито ліквідаційну процедуру в розрізі по областях (рис. 2.11).

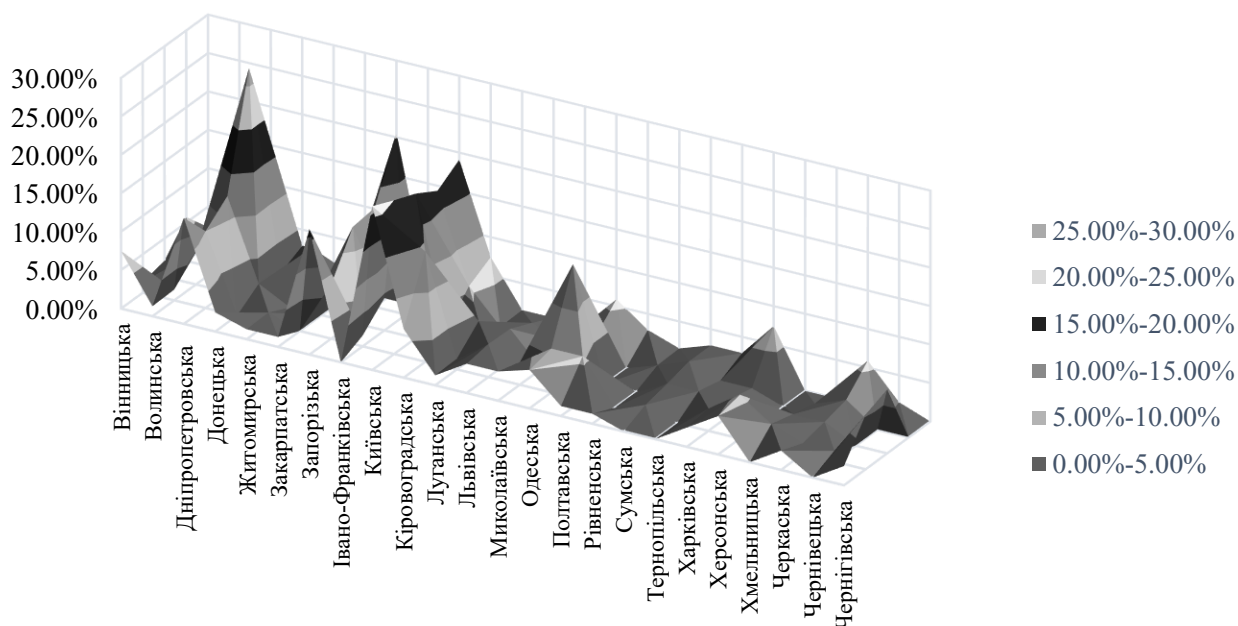


Рис. 2.11. Частка аграрних підприємств, які визнані боржниками та відкрито ліквідаційну процедуру, в розрізі по областях, %

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Отже, згідно з рисунком 2.11 області, які опинилися в лідерах щодо відсотку аграрних підприємств, що були ліквідовані – Дніпропетровська, Одеська, Київська, Кіровоградська та Запорізька. Частка зазначених регіонів становить від 10 до 30%, що є значною для агробізнесу.

Здійснивши детальний аналіз основних показників, які відображають теперішній стан розвитку аграрної галузі було зроблено висновок, що діяльність господарств не спрямована на впровадження антисипативного управління. Тому з метою поглибленого вивчення даної проблеми необхідно дослідити інтенсивність впровадження та застосування антисипативного управління, в тому числі антисипативних команд.

2.3. Дослідження стану впровадження антисипативного управління розвитком аграрних підприємств

Антисипативне управління покликане забезпечити максимальну готовність підприємств до різноманітних непередбачуваних подій у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Важливість формування та використання його в аграрних підприємствах посилюється в умовах гіпердинамічного та вкрай непередбачуваного середовища. В першу чергу це пов'язано з тим, що в таких ситуаціях реалізація прогнозування як процесу в окремих видах управління є недостатньою. За таких умов підприємствам необхідно впроваджувати систему антисипативного управління на основі реалізації повного управлінського процесу з метою формування попереджувальних рішень, спрямованих на ефективне прогнозування змін у бізнес-середовищі.

Прогностичні системи управління характеризуються тим, що активно взаємодіють не тільки зі своїм внутрішнім середовищем, яке визначає специфічні особливості їх структурних елементів, а й із зовнішнім середовищем, виходячи з принципу безумовної відкритості. По-перше, основним завданням цієї системи є постійний пошук у внутрішньому та зовнішньому середовищі перших інформаційних сигналів про певні події, а по-друге, ця система сама зазнає впливу різноманітних чинників, які визначають особливості її структури та функціонування. З огляду на вищезазначене, перед суб'єктом антисипативного управління постає таке важливе завдання, як правильно визначити та обґрунтовано врахувати вплив усіх домінуючих факторів у процесі створення та використання системи превентивного управління на підприємстві [88].

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів: Кузьміна О.Є. (2003), Мельника О.Г. (2010), Савченка О.Р. (2010), Джонсона Гарета (2007) тощо, спостерігається однаковість думок авторів щодо визнання факту впливу факторів мікро- та макросередовища на діяльність підприємств і, зокрема, їх системи менеджменту [89-92]. Проте підходи науковців до встановлення переліку та сутності цих факторів не завжди збігаються, що свідчить про складність і

масштабність сучасного середовища функціонування. Що стосується систем антисипативного управління, то на сьогодні особливостям впливу факторів на їх формування та використання на теоретичному і прикладному рівні приділено недостатньо уваги, що вимагає подальшого дослідження.

Вважаємо за доцільне провести аналіз ряду показників з розподілом на великі, середні та малі аграрні підприємства, що допоможе в подальшому пошуку оптимального рішення щодо впровадження антисипативного управління у кожній із досліджуваних за масштабами груп підприємств (табл. 2.12-2.17).

Таблиця 2.12. Посівні площі сільськогосподарських культур під урожай з розподілом на великі, середні, малі, млн. га

Роки	Посівна площа					
	Малі		Середні		Великі	
	%	млн. га	%	млн. га	%	млн. га
2015 ¹	11,03	6,65	13,60	8,20	20,48	12,35
2016 ¹	10,74	6,47	13,60	8,20	19,94	12,02
2017 ¹	11,09	6,68	12,77	7,70	20,59	12,41
2018 ¹	11,03	6,65	13,60	8,20	20,48	12,35
2019 ¹	11,26	6,79	13,76	8,30	20,91	12,61
2020 ¹	11,32	6,82	13,76	8,30	21,02	12,67
2021 ¹	12,19	7,35	13,27	8,00	22,64	13,65
2022 ²	9,64	5,81	11,39	6,87	13,47	8,12
2023 ²	9,20	5,55	10,36	6,25	12,44	7,50

¹Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

²Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: сформовано автором за даними [93]

Зазначені у таблиці 2.12 дані свідчать про скорочення посівних площ у всіх досліджуваних категоріях в 2023 році в порівнянні до 2015 року в середньому на 5%. Дана негативна тенденція пов'язана з втратою значної частини території через російсько-українську війну, а також складну економічну ситуацію в країні.

Таблиця 2.13. Кількість аграрних підприємств з розподілом на великі, середні, малі, одиниць

Роки	Малі		Середні		Великі	
	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
2015 ¹	44182	94,5	2533	5,4	29	0,06
2016 ¹	42477	94,4	2501	5,6	20	0,04
2017 ¹	47714	95,2	2383	4,8	18	0,04
2018 ¹	48183	95,4	2298	4,6	23	0,05
2019 ¹	47924	95,4	2281	4,5	34	0,07
2020 ¹	47282	95,6	2134	4,3	36	0,07
2021 ¹	45613	95,5	2091	4,4	49	0,10

¹Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: сформовано автором за даними [94]

Протягом 2015-2021 рр. можемо спостерігати коливання в кількості аграрних господарств по всіх категоріям (табл. 2.13). У загальному, в 2021 році в порівнянні з 2015 роком прослідковується позитивна тенденція щодо малих та великих підприємств, однак середні аграрні підприємства продемонстрували втрати (462 одиниць). Також варто відзначити, що малі аграрні підприємства мають вагому частку в порівнянні з іншими категоріями.

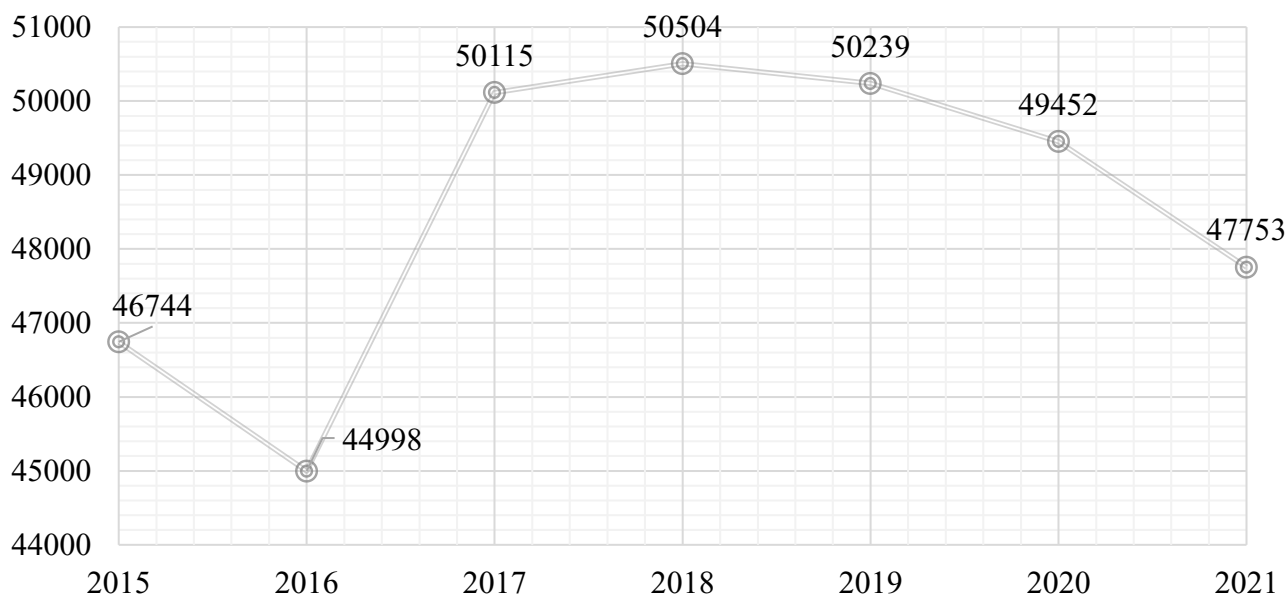


Рис. 2.12. Загальна кількість аграрних підприємств, одиниць

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Що ж стосується загальної кількості аграрних підприємств, то тут можемо графічно на рисунку 2.12 прослідкувати тенденцію до зменшення. Дана ситуація пояснюється низкою чинників, в першу чергу, неможливість аграрними підприємствами вчасно виявити можливе настання кризи.

Таблиця 2.14. Кількість зайнятих працівників в аграрних підприємствах з розподілом на великі, середні, малі, осіб

Роки	Малі		Середні		Великі	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
2015 ¹	203363	34,0	345988	57,9	48275	8,1
2016 ¹	217151	35,4	359041	58,4	38072	6,2
2017 ¹	229724	38,7	335756	56,6	27537	4,7
2018 ¹	224492	38,6	323866	55,7	32779	5,7
2019 ¹	221900	39,2	301711	53,2	43062	7,6
2020 ¹	218462	40,9	277674	51,9	38584	7,2
2021 ¹	229220	42,8	263149	49,1	43346	8,1
2022 ²	188197	41,4	231788	48,0	34492	7,6

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

² Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: сформовано автором за даними [95]

Наведені вище показники (табл. 2.14) демонструють те, що середні та великі аграрні підприємства не в повній мірі задовольняють потреби найманих працівник, що в свою чергу відобразилися на від'ємних показниках 2022 року в порівнянні до 2015 року (зниження в середньому на 4,5%).

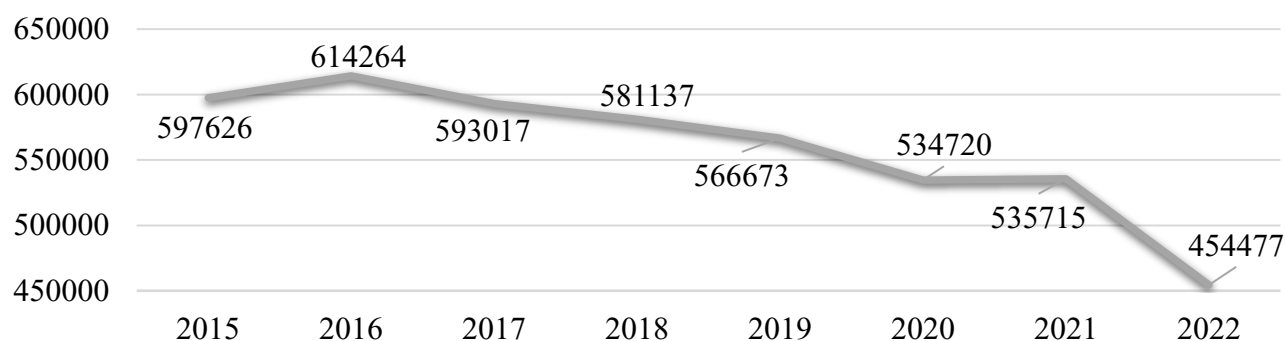


Рис. 2.13. Загальна кількість зайнятих працівників в аграрних підприємствах, осіб

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Загальний показник кількості зайнятих працівників в аграрних підприємствах всіх категорій також зазнав різкого спаду у 2022 році (рис. 2.13), що становить – 25% по відношенню до 2015 р. Значне скорочення було викликано початком російсько-української війни, що спричинило міграцію населення за кордон та мобілізацію чоловіків до війська.

Таблиця 2.15. Обсяг реалізованої продукції аграрних підприємств з розподілом на великі, середні, малі, млн. грн

Роки	Малі		Середні		Великі	
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%
2015 ¹	117881	32,5	183213	50,6	61214	16,9
2016 ¹	144018	35,7	206593	51,2	53033	13,1
2017 ¹	177512	39,0	237987	52,4	38879	8,6
2018 ¹	198128	37,7	272210	51,9	54757	10,4
2019 ¹	206240	37,1	275953	49,6	74131	13,3
2020 ¹	238030	39,3	289400	47,8	78052	12,9
2021 ¹	329443	35,9	474411	51,6	114806	12,5
2022 ²	257609	37,9	311366	45,7	111515	16,4

¹Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

²Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: сформовано автором за даними [96]

Аналіз таблиці 2.15 демонструє певні коливання обсягу реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду у всіх категоріях аграрних підприємств. Позитивну тенденцію в 2022 році в порівнянні до 2015 року можемо спостерігати в малих підприємствах, їх показник зріс на 5,4%. Щодо середніх та великих аграрних підприємств, спостерігається негативна динаміка – в середньому 2,7%.

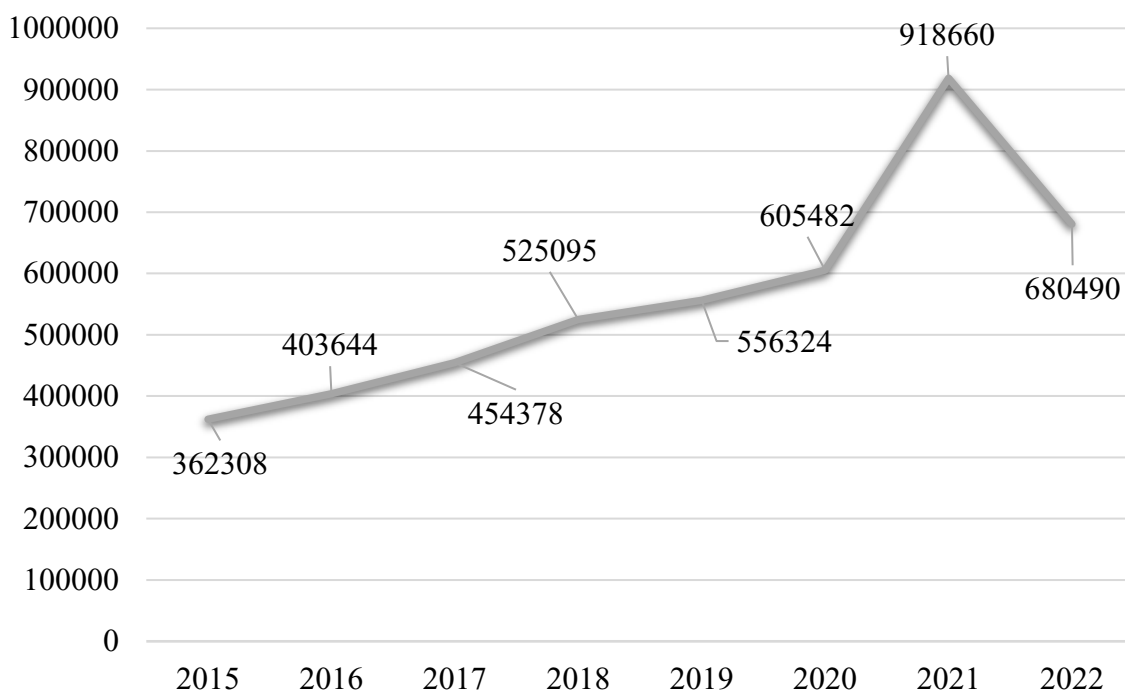


Рис. 2.14. Загальний обсяг реалізованої аграрної продукції, млн. грн

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Згідно рисунку 2.14 загальний обсяг реалізованої продукції по всіх категоріях аграрних підприємств продемонстрував поступовий зріст протягом 2015-2021 рр. (від 11% до 50%), проте в 2022 році по відношенню до 2021 року відбувся різкий спад на 25%. Головною причиною даного явища була війна та її наслідки, а саме скорочення площ посівів, порушення логістичних шляхів, зменшення обсягів складської логістики, скорочення електропостачання, втрата людського капіталу, девальвація гривні та ін.

За даними таблиці 2.16 відмітимо, що в 2022 р. в порівнянні до 2015 р. прослідковується тенденція до зниження частки підприємств, які одержали прибуток: малі підприємства – 11,9%; середні підприємства – 17,1%; великі підприємства – 9,4%. Також варто зазначити, що частка підприємств, які зазнали збитку зросла по кожній категорій підприємств в 2022 р. в порівнянні до 2015 р. в середньому на 12,8%.

Таблиця 2.16. Динаміка чистого прибутку (збитку) аграрних підприємств України, млн. грн

Показник		2015 ¹	2016 ¹	2017 ¹	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ²
Малі підприємства									
підприємства, які одержали прибуток	млн. грн	43671	41352	37693	37495	29628	45876	92939	46731
підприємства, які одержали збиток	млн. грн	9575	5641	12323	16192	9863	13256	4793	18531
Середні підприємства									
підприємства, які одержали прибуток	млн. грн	59350	50023	43486	45223	77947	49628	105048	5706
підприємства, які одержали збиток	млн. грн	15383	7205	8060	6741	9483	9307	2660	17364
Великі підприємства									
підприємства, які одержали прибуток	млн. грн	25571	12085	8233	11218	8207	12478	49156	21367
підприємства, які одержали збиток	млн. грн	786	-	171	-	3181	3800	883	32078

¹Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

²Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: сформовано автором за даними [97]

Одержані результати дослідження свідчать про те, що підприємства аграрної галузі України здійснюють управлінську діяльність фінансовими ресурсами на низькому рівні, що негативно позначається на їх прибутку.

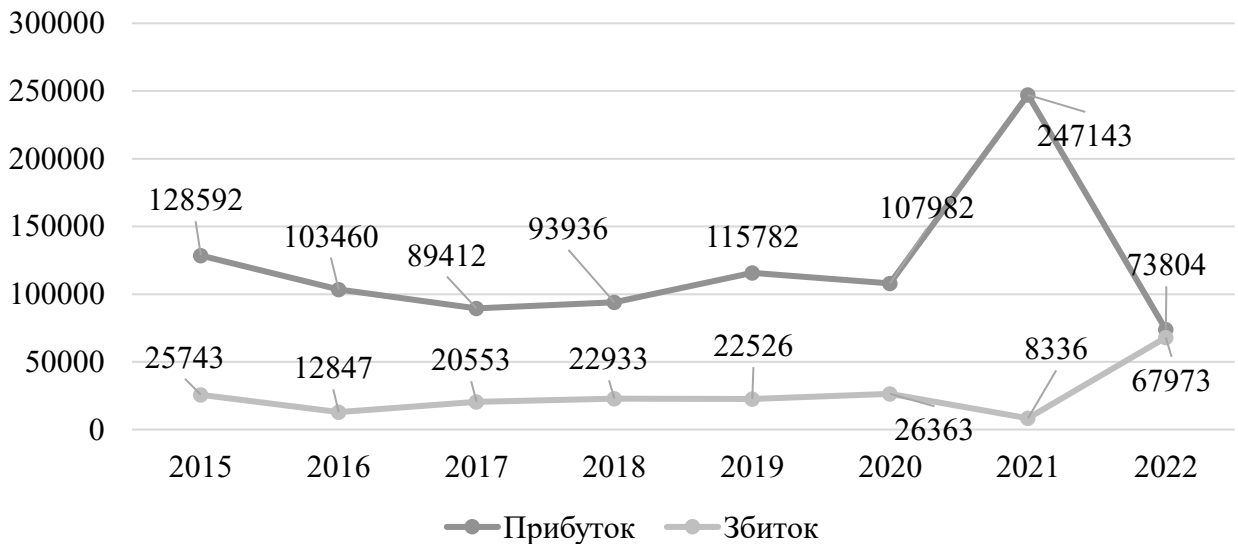


Рис. 2.15. Загальна динаміка чистого прибутку (збитку) аграрних підприємств України, млн. грн

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Відповідно до рисунку 2.15 протягом 2015-2021 рр. прослідковувалася тенденція до зростання. Показник прибутку в 2021 році зріс в 2 рази в порівнянні з 2015 роком, також позитивною була ситуація із збитками – зменшилися в 2 рази. Проте в 2022 році в порівнянні до 2021 року відбувся різкий спад прибутковості та збільшилась збитковість аграрних підприємств у 3,5 та 8 разів відповідно. З урахуванням різкого спаду прибутковості та зростанням збитковості підприємств виділимо основні причини, які першочергово спровокували настання кризової ситуації в аграрній галузі [98]:

1. Наслідки пандемії COVID-19:
 - низькі ціни на сільськогосподарську продукцію;
 - затримки в поставках та зростання вартості логістичних послуг;
 - зниження споживчого попиту.
2. Військова агресія:
 - значна частка сільськогосподарських земель замінована, що призводить до скорочення посівних площ;
 - втрата сільськогосподарської техніки;
 - зростання цін на енергоносії;
 - дефіцит робочої сили через активну мобілізацію працівників.

З метою наочного відстеження змін економічної ситуації в аграрних підприємствах нами було побудовано діаграму із фінансовими результатами (сальдо) для (рис. 2.16).

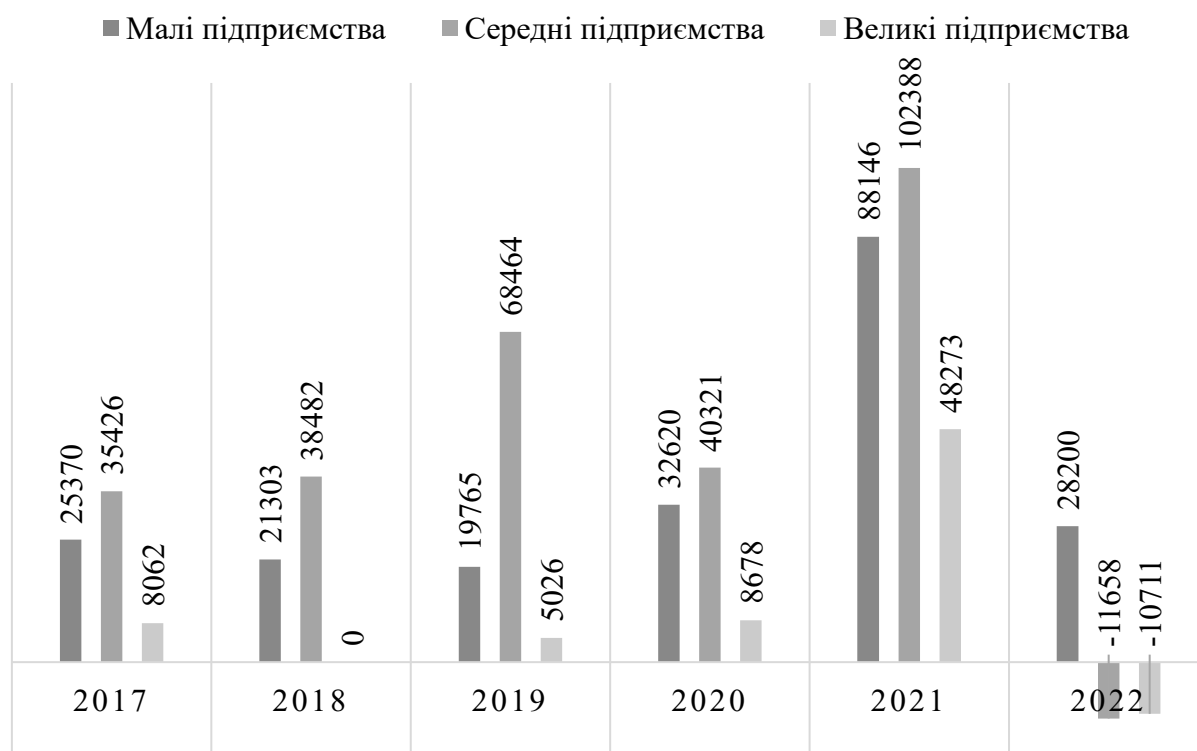


Рис. 2.16. Фінансовий результат (сальдо) аграрних підприємств України, млн. грн

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Відповідно до даних на рисунку 2.16 за досліджуваний період фінансовий результат (сальдо) діяльності аграрних підприємств України має тенденцію до спадання. Протягом 2022 року середні та великі аграрні підприємства продемонстрували від'ємне сальдо, що в першу чергу свідчить про невідповідність до кризових ситуацій, які виникли та відсутність антикризового плану, з метою недопущення збитку.

Не менш важливим показником який дозволить оцінити ефективність господарської діяльності аграрних підприємств є рентабельність операційної діяльності (табл. 2.17).

Таблиця 2.17. Рентабельність операційної та усієї діяльності аграрних підприємств з розподілом на великі, середні, малі (%)

Роки	Малі		Середні		Великі	
	Операційна діяльність	Вся діяльність	Операційна діяльність	Вся діяльність	Операційна діяльність	Вся діяльність
2015 ¹	41,4	32,4	37,8	23,4	54,3	45,4
2016 ¹	37,2	30,0	30,4	21,6	29,3	24,7
2017 ¹	24,1	15,6	20,8	15,4	24,6	20,5
2018 ¹	18,6	10,9	17,1	14,3	22,9	21,2
2019 ¹	13,4	9,6	26,2	23,6	8,3	6,1
2020 ¹	19,8	14,8	18,5	13,9	16,0	9,7
2021 ¹	41,4	37,7	37,3	33,2	46,3	42,4
2022 ²	19,5	12,9	19,2	13,2	22,8	14,5

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

² Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: сформовано автором за даними [99]

Отже, наведені в таблиці дані 2.17 дані дозволяють стверджувати, що по всіх категоріях аграрних підприємств відбулося різке скорочення рентабельності операційної та усієї діяльності загалом на 25,5%. Дана тенденція негативно позначилася на прибутковості товаровиробників, що в свою чергу шкодить загальній фінансовій ситуації країні.

Одним з головних показників результативності в аграрній галузі України є обсяг чистого прибутку аграрних підприємств, проведемо кореляційний аналіз низки показників, що мають на нього вплив.

Аналіз впливу даних факторів на обсяг чистого прибутку аграрних підприємств в Україні дозволяє оцінити ситуацію, що склалася у результаті здійснення аграрної діяльності підприємствами протягом 2015-2022 років.

Ефективним засобом уникнення масивних розрахунків є пакет «Аналіз даних» в програмному забезпеченні MS Excel, що дозволяє швидко проводити економіко-математичні розрахунки, будувати багатфакторні лінійні та нелінійні моделі тощо.

Взаємодія результуючого показника (Y) з факторними ознаками (X_1, X_2, \dots, X_n) традиційно описується рівнянням лінійної багатфакторної регресії, що визначається за формулою 2.1 [100]:

$$Y = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i x_i \quad (2.1)$$

У якості результуючого показника (Y) було обрано обсяг чистого прибутку малих, середніх та великих аграрних підприємств (%), а у якості факторних величин наступні показники:

X_1 – Посівні площі сільськогосподарських культур під урожай з розподілом на малі, середні, великі, %;

X_2 – Кількість зайнятих працівників в аграрних підприємствах з розподілом на малі, середні, великі, %;

X_3 – Обсяг реалізованої продукції аграрних підприємств з розподілом на малі, середні, великі, %;

X_4 – Рентабельність операційної та усієї діяльності аграрних підприємств з розподілом на малі, середні, великі, %.

Зведені дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу факторних величин обрано обсяг чистого прибутку малих, середніх та великих аграрних підприємств подано у додатку Е.

Варто зазначити, що важливого значення у технології проведення кореляційно-регресійного аналізу займає перевірка одержаної моделі на явище мультиколінеарності.

Відповідно до цього, для більш наочного подання, вхідні дані було зведено до кореляційної матриці, яка використовується для вимірювання сили взаємозв'язку між обраними факторними величинами та результативним показником (табл.2.18).

Таблиця 2.18. Кореляційна матриця аграрних підприємств

Малі аграрні підприємства					
	Y	X₁	X₂	X₃	X₄
Y	1				
X₁	0,6480695	1			
X₂	-0,5034439	0,17506368	1		
X₃	-0,5699318	-0,1246813	0,62555809	1	
X₄	0,69023342	0,42460414	-0,2360217	-0,7215226	1
Середні аграрні підприємства					
Y	1				
X₁	0,44687119	1			
X₂	0,4400295	0,55455978	1		
X₃	0,78021152	0,59760568	0,6301143	1	
X₄	0,5690923	0,36095055	-0,0808451	0,39826991	1
Великі аграрні підприємства					
Y	1				
X₁	0,03614443	1			
X₂	-0,4913697	0,03645429	1		
X₃	-0,3911791	-0,4458981	0,81028585	1	
X₄	0,32849532	0,34957424	0,27976222	0,22036816	1

Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних додатка Е

Розрахунок кореляційної матриці дає змогу зробити висновок про певну залежність між результативним показником (Y) та факторними величинами.

У процесі виявлення кореляційно-регресійних зв'язків, окрім побудови економіко-математичної моделі, було розраховано коефіцієнт множинної регресії, коефіцієнт детермінації, стандартну помилку, t-критерій Стьюдента, що графічно наведено у табл. 2.19, 2.20 та 2.21.

Таблиця 2.19. Показники регресійної статистики малих, середніх та великих аграрних підприємств

Регресивна статистика	Малі	Середні	Великі
Множинний R	0,945	0,840	0,724
R-квадрат	0,893	0,706	0,525
Нормований R-квадрат	0,751	0,314	-0,106
Стандартна помилка	1,723	3,815	9,617
Спостереження	8	8	8

Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних додатка Д

Згідно табл. 2.19 коефіцієнт множинної регресії (R) у всіх групах підприємств становив $> 0,725$, що в свою чергу свідчить про наявність щільних зв'язків між

результативним показником та факторними величинами. Щодо значення коефіцієнту детермінації (R^2) отриманої кореляційно-регресійної моделі, то залежність обсягу чистого прибутку обумовлена обраними факторними величинами на: 89,3% в малих, 70,6% – середніх та 52,5% – великих аграрних підприємствах. Відповідно до цього, решта 10,7%, 29,4% та 47,5% обумовлені іншими факторами.

Таблиця 2.20. Показники, що характеризують достовірність моделі регресії малих, середніх та великих аграрних підприємств

Малі аграрні підприємства					
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	74,683	18,670	6,282	0,081
Залишок	3	8,915	2,971		
Підсумок	7	83,598			
Середні аграрні підприємства					
Регресія	4	104,997	26,249	1,802	0,327
Залишок	3	43,679	14,559		
Підсумок	7	148,677			
Великі аграрні підприємства					
Регресія	4	307,422	76,855	0,830	0,584
Залишок	3	277,496	92,498		
Підсумок	7	584,919			

Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних додатка Д

З огляду на високі значення коефіцієнтів множинної регресії та детермінації малих та великих аграрних підприємств, дана залежність є достатньо закономірною. Показник дисперсії, значущості F та показника F-статистики свідчить про достатній рівень достовірності результатів оцінювання. Проте, дані показники середніх аграрних підприємств свідчать про недостатній рівень достовірності результатів оцінювання.

Таблиця 2.21. Коефіцієнтів кореляції малих, середніх та великих аграрних підприємств

Малі аграрні підприємства				
	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-критерій Стьюдента	P-Значення
Y-перетинання	65,647	18,629	3,523	0,038
X₁	2,880	1,062	2,711	0,073
X₂	-0,757	0,3104	-2,439	0,092
X₃	0,381	0,586	0,651	0,561
X₄	0,143	0,101941754	1,403	0,255
Середні аграрні підприємства				
Y-перетинання	19,186	33,168	0,578	0,603
X₁	-0,680	1,884	-0,361	0,741
X₂	0,212	0,584	0,363	0,740
X₃	1,199	1,001	1,199	0,316
X₄	0,267	0,274	0,974	0,401
Великі аграрні підприємства				
Y-перетинання	164,295	95,929	1,712	0,185
X¹	-2,534	4,586	-0,552	0,619
X²	-1,224	8,303	-0,147	0,892
X³	-2,031	4,463	-0,455	0,679
X⁴	0,431	0,329	1,311	0,280

Джерело: розраховано автором самостійно на основі даних додатка Д

В результаті розв'язання поставленої мети чотирьохфакторного кореляційно-регресійного аналізу, були побудовані формули кореляційного рівняння (2.2; 2.3; 2.4) по кожній групі підприємств, які мають наступний вигляд:

$$Y = 65,647 + 2,880X_1 - 0,757X_2 + 0,381X_3 + 0,143X_4 \quad (2.2)$$

$$Y = 19,186 - 0,680X_1 + 0,212X_2 + 1,199X_3 + 0,267X_4 \quad (2.3)$$

$$Y = 164,295 - 2,534X_1 - 1,224X_2 - 2,031X_3 + 0,431X_4 \quad (2.4)$$

Відповідно до отриманих формул кореляційного рівняння, спостерігаємо, що кожен із чотирьох факторів має певний вплив на успішність функціонування малих, середніх та великих аграрних підприємств: посівні площі сільськогосподарських культур під урожай, рентабельність операційної та усієї

діяльності, обсяг реалізованої продукції та кількість зайнятих працівників в аграрних підприємствах.

Таким чином, при збільшенні вагомості кожного фактору на 1%, обсяг чистого прибутку в підприємств зростає від 0,15% до 38%.

Проведення кореляційно-регресійного аналізу дало можливість визначити рівень залежності обсягу чистого прибутку малих, середніх та великих аграрних підприємств відповідно до заданих факторів. Відповідно до цього, можемо підсумувати:

1. 10,7% залежності обумовлені іншими факторами, що впливають на обсяг чистого прибутку малих аграрних підприємств. Проте, варто врахувати, що результати значущості F та показника F-статистики свідчать про достатній рівень достовірності результатів оцінювання. Звідси виходить, що при врахуванні відібраних факторів малі аграрні підприємства покращать свої показники.

2. Залежність середніх аграрних підприємств щодо обсягу чистого прибутку показав, що 29,4% факторів не були враховані в моделі регресії. Перед усім, це свідчить про необхідність подальших досліджень, а також про те, що варто врахувати не лише внутрішні економічні показники, але й чинники різких змін зовнішнього середовища.

3. 47,5% – показник залежності великих аграрних підприємств, фактори яких не були враховані в даній регресійній моделі.

Як можемо спостерігати, кожна група досліджуваних підприємств має певний відсоток факторів, які не були враховані при побудові та аналізі економіко-математичної моделі. З цього можемо зробити висновок, що дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає більш гнучких підходів для визначення всіх можливих потенційних ризиків втрати прибутку.

Підсумовуючи результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу вважаємо, що з метою подальшого запобігання виникнення факторів, які спричиняють втрату значної частки прибутку, необхідно здійснити аналіз потенціалу впровадження та розвитку антисипативного управління аграрними підприємствами України.

Згідно з цим, було вирішено провести анкетування певної групи підприємств з різними масштабами, формами власності, видами сільськогосподарської діяльності тощо. Опитування, в першу чергу, було спрямоване на визначення економічного стану та потенціалу застосування антисипативного управління в аграрних підприємствах.

Подальший детальний аналіз результатів даного анкетування дасть можливість в повній мірі розкрити важливість впровадження антисипативного управління та підібрати оптимальні рішення щодо вирішення проблем його повноцінного здійснення в аграрних підприємствах.

Відповідно з додатком Ж, серед певної групи аграрних підприємств було проведено анкетування. Згідно до інформації, яка була отримана від аграрних підприємств було побудовано графіки, з метою візуальної демонстрації результатів (рис. 2.17-2.21).

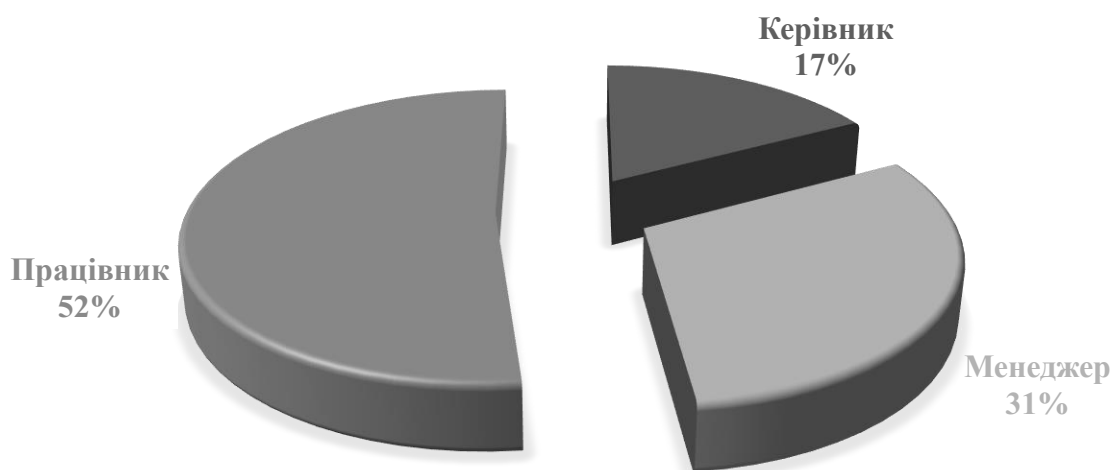


Рис. 2.17. Частка респондентів за категоріями, %

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

До опитування було залучено п'ятдесят аграрних підприємств, з різних областей: Черкаської, Київської та Вінницької. Дане анкетування, з метою кращого висвітлення питання застосування антисипативного управління, проводилося серед різних категорій робітників: керівники, менеджери та працівники.

Таким чином, з рисунку 2.17 можемо побачити, що найбільша частка респондентів припадає на категорію «працівники» – 52%. Це дало нам змогу більш

поглиблено дізнатися думку людей, які безпосередньо задіяні у виробничих процесах аграрних підприємств та дослідити актуальність антисипативного управління для них.

Відповідно частка менеджерів склала 31%, а керівників – 17%. Опитування серед управлінського персоналу допомогло нам виявити кризові моменти, з якими зіштовхуються під час застосування механізмів менеджменту.

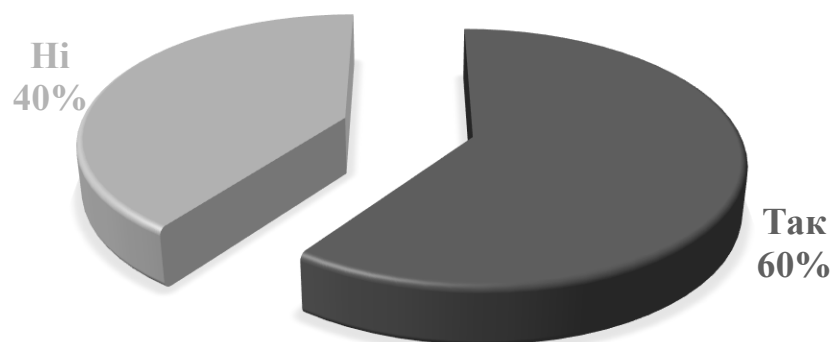


Рис. 2.18. Частка підприємств у яких створено антикризовий відділ, %
Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Відповідно до рисунку 2.18 маємо змогу проаналізувати, що більша частка досліджуваних аграрних підприємств, з метою усунення кризових явищ, що вже виникли, мають антикризові відділи.

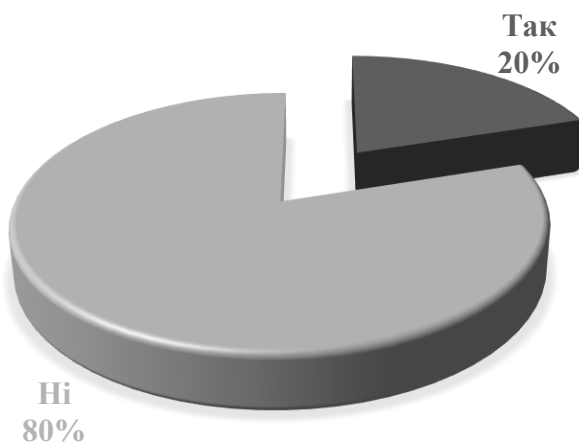


Рис. 2.19. Частка підприємств, що використовує антисипативне управління, %

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Проте, аналізуючи рисунок 2.19 можемо побачити, що частка підприємств, що використовує антисипативне управління в своїй діяльності становить лише 20%. Вважаємо, що дана тенденція негативно відображається на конкурентоспроможності досліджуваних аграрних підприємств.

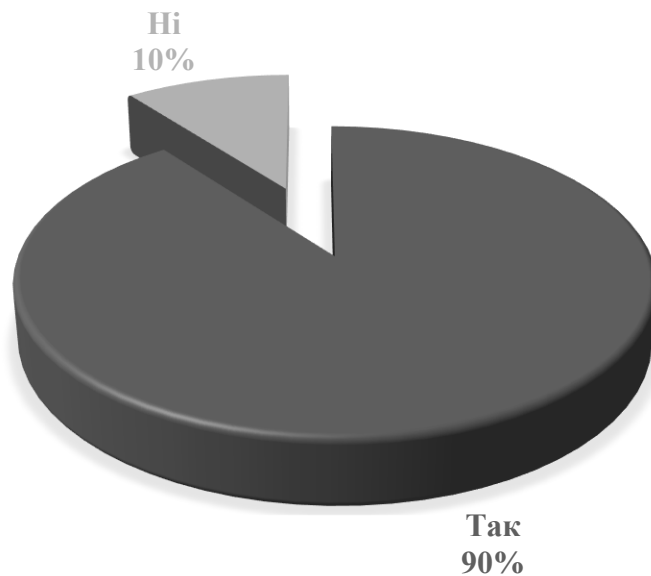


Рис. 2.20. Антисипативне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності (частка підприємств), %

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

З рисунку 2.20 бачимо, що 90% господарств зазначили, що антисипативне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Однак, більшість з них не впроваджує даний вид управління по ряду причин:

- необізнаність в понятті «антисипативне управління», методах, моделях та його функціях;
- невпевненість у позитивному результаті від застосування антисипативного управління;
- фінансові затрати на впровадження антисипативного управління;
- необхідність у навчанні персоналу;
- додаткові витрати на заробітну плату.

Також було прийнято рішення внести в анкету опитування щодо очікування щодо впровадження дорожньої карти антисипативного управління (табл. 2.22).

**Таблиця 2.22. Очікування щодо впровадження дорожньої карти
антисипативного управління***

№	Бали	1	2	3	4	5
	Очікування					
1	Дорожня карта допомагає пропрацювати можливі кризові ситуації до їх настання	–	–	10%	43,30%	46,70%
2	Дорожня карта здійснює швидкий пошук рішень щодо виходу з кризи	–	3,30%	6,70%	36,70%	53,30%
3	Дорожня карта скорочує термін виходу із кризової ситуації	–	3,40%	13,80%	51,70%	31%
4	Дорожня карта розробляє механізм вдосконалення управління персоналом	–	6,90%	37,90%	44,80%	10,30%
5	Дорожня карта сприяє максимізації прибутку підприємства	–	10%	20%	60%	10%
6	Дорожня карта посилює конкурентоспроможність підприємства на ринку	–	3,30%	10%	10%	76,70%
7	Дорожня карта сприяє зростанню зацікавленості від іноземних чи вітчизняних інвесторів	–	–	10%	6,70%	83,30%
8	Дорожня карта широко застосовується на іноземних підприємствах	–	–	10%	33,30%	56,70%
9	Дорожня карта допомагає масштабувати бізнес	3,30%	13,30%	30%	50%	3,30%
10	Дорожня карта сприяє збору та конкретизації необхідної інформації	–	–	10%	16,70%	73,30%
11	Дорожня карта полегшує роботу антикризового відділу	6,70%	3,30%	13,30%	60%	16,70%
12	Дорожня карта здійснює пошук причин неефективної роботи	–	6,70%	6,70%	6,70%	80%

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

*1 – дуже низький бал, 5 – високий бал

За даними таблиці 2.22 було побудовано рисунок 2.22.

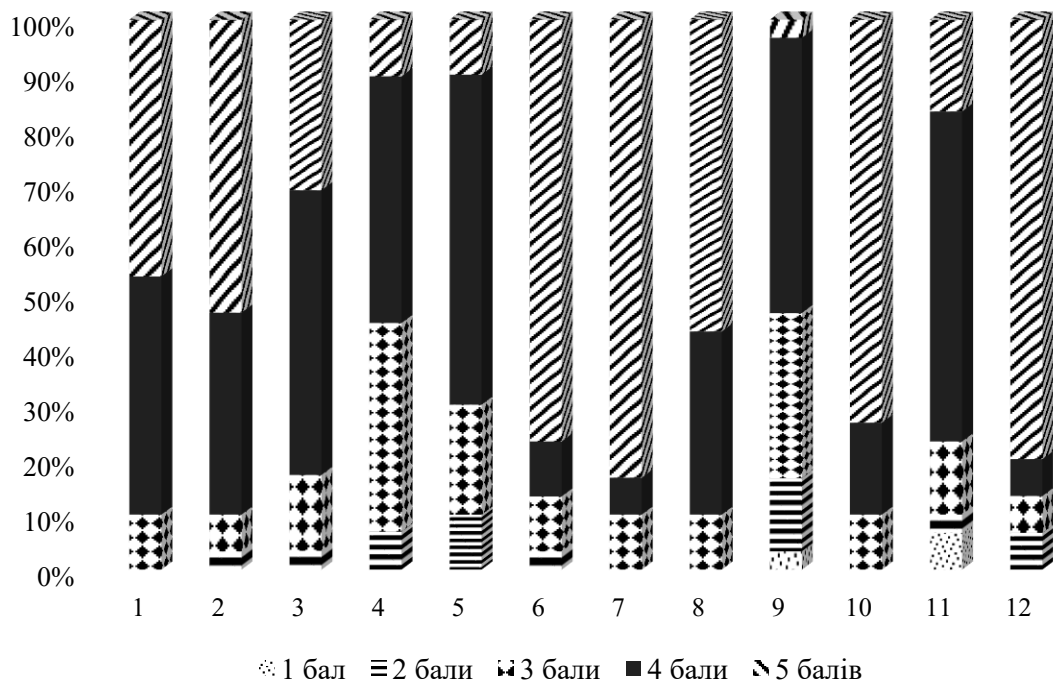


Рис. 2.21. Шкала балів за кожним критерієм очікування

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Таким чином, отримані результати демонструють, що більшість пунктів очікування (1-12) отримали схвальні відповіді чималої частки опитуваних господарств. В першу чергу, це сигналізує про те, що працівники аграрних підприємств готові, не зважаючи на свої страхи, впроваджувати та розвивати антисипативне управління в цілому, та дорожні карти зокрема.

Звісно, варто зазначити, що найбільший страх керівників прослідковується та зберігається в тому, що інвестуючи кошти в розвиток та впровадження даного виду управління, сформувавши необхідну антисипативну команду, вони не отримають очікуваного результату щодо превентивного виявлення та боротьби з можливими кризовими ситуаціями. В такому випадку, вважаємо, що допомога (підприємствам, які не мають фінансових можливостей) стосовно впровадження, розробки та підтримки повинна бути надана державою. Адже, антисипативне управління в критично нестабільних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідною складовою менеджменту підприємства, що має на меті максимізувати прибуток та масштабувати господарство.

Також було досліджено в таблиці 2.23 як аграрні підприємства використовують заходи антисипативного управління в своїй діяльності. Кожен захід антисипативного управління оцінимо за шкалою від 0 до 1, де 0 означає відсутність відповідності, а 1 – повна відповідність (додаток II).

Таблиця 2.23. Використання заходів антисипативного управління аграрними підприємствами

Назва підприємства	Заходи антисипативного управління						Бал
	Моніторинг та аналіз ринку	Застосування сучасних технологій та інновацій	Розробка планів на випадок надзвичайної ситуації	Застосування стратегії диверсифікації ринків збуту	Використання альтернативних джерел енергії	Страховання врожаю та активів	
Великі підприємства							
Агрохолдинг «Миронівський Хлібопродукт» (МХП)	+ (1)	+ (0,8)	+ (0,9)	+ (0,8)	+ (0,7)	+ (0,6)	1,32
ТОВ СП «Нібулон»	+ (1)	+ (0,8)	+ (0,8)	+ (0,8)	+ (0,8)	+ (0,7)	1,34
ТОВ «УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО»	+ (1)	+ (0,8)	+ (1)	+ (0,8)	+ (0,8)	+ (1)	1,46
ТОВ «Агропрайм Холдинг»	+ (1)	+ (0,7)	+ (0,7)	+ (0,7)	+ (0,5)	+ (0,5)	1,15
ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	+ (1)	+ (0,8)	+ (0,8)	+ (0,6)	+ (0,8)	+ (0,9)	1,33
ПРАТ «Лебединський насінневий завод (ЛНЗ)»	+ (0,6)	+ (0,4)	+ (0,6)	+ (0,6)	+ (0,6)	+ (0,4)	0,88
ТОВ «АДМ ЮКРЕЙН»	+ (0,8)	+ (0,6)	+ (0,7)	+ (0,7)	+ (0,7)	+ (0,6)	1,12
ТОВ «Ерідон»	+ (1)	+ (0,8)	+ (1)	+ (0,7)	+ (0,8)	+ (0,6)	1,35
ДП Сантрейд Бунге Україна	+ (1)	+ (0,7)	+ (0,8)	+ (0,8)	+ (0,9)	+ (0,8)	1,36
ПП «Агрофірма «Розвложжя»	+ (0,7)	+ (0,5)	+ (0,6)	+ (0,8)	+ (0,5)	+ (0,5)	0,98
Середні підприємства							
СВК «ЗОРЯ»	+ (0,5)	+ (0,3)	+ (0,5)	+ (0,2)	+ (0,2)	+ (0,1)	0,53
ТОВ «Нива 2008»	+ (0,5)	+ (0,2)	+ (0,5)	+ (0,3)	+ (0,3)	+ (0,2)	0,58
ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»	+ (0,3)	+ (0,1)	+ (0,2)	+ (0,1)	- (0)	- (0)	0,22

ТОВ «Агро-Ритм»	+ (0,4)	+ (0,1)	+ (0,1)	- (0)	+ (0,2)	+ (0,1)	0,28
ТОВ «Галс-Агро»	+ (0,2)	+ (0,3)	+ (0,3)	+ (0,2)	+ (0,2)	- (0)	0,33
ТОВ «Агрофірма «Мрія»	+ (0,5)	+ (0,4)	+ (0,5)	+ (0,4)	+ (0,5)	+ (0,3)	0,71
ПП «Агрофірма «Урожай»	+ (0,4)	- (0)	+ (0,2)	+ (0,3)	- (0)	- (0)	0,29
ТОВ «Агрофірма «Колос»	+ (0,2)	+ (0,5)	+ (0,6)	+ (0,5)	+ (0,4)	+ (0,2)	0,62
ТОВ «Росава-Агро»	+ (0,5)	- (0)	+ (0,2)	+ (0,2)	+ (0,1)	- (0)	0,33
ТОВ «Агроальянс»	+ (0,6)	+ (0,1)	+ (0,5)	+ (0,3)	+ (0,3)	+ (0,1)	0,58
Малі підприємства							
ТОВ «Черкаський фермер»	+ (0,2)	- (0)	+ (0,1)	- (0)	- (0)	- (0)	0,11
ФГ «Колосок»	+ (0,3)	- (0)	+ (0,2)	+ (0,2)	- (0)	- (0)	0,23
ФГ «Добробут»	+ (0,1)	- (0)	+ (0,3)	- (0)	+ (0,4)	- (0)	0,23
ТОВ «Зерновий край»	+ (0,5)	+ (0,1)	- (0)	+ (0,3)	+ (0,7)	+ (0,2)	0,51
ФГ «Прогрес»	+ (1)	+ (0,4)	+ (0,1)	- (0)	+ (0,3)	- (0)	0,58
ТОВ «Агроінвест»	+ (0,8)	+ (0,2)	+ (0,8)	- (0)	+ (0,7)	+ (0,3)	0,83
ФГ «Лан»	+ (0,2)	- (0)	- (0)	+ (0,3)	+ (0,1)	- (0)	0,18
ТОВ «Агро-Союз»	+ (0,4)	- (0)	+ (0,5)	+ (0,3)	+ (1)	+ (0,3)	0,69
ТОВ «Агрофірма Мліївська»	+ (0,3)	+ (0,1)	+ (0,2)	- (0)	+ (0,6)	- (0)	0,35
ФГ «Радуга»	+ (0,1)	- (0)	+ (0,1)	+ (0,1)	+ (0,3)	- (0)	0,17

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

З урахування інформації, яка представлена в табл. 2.23 можемо зробити висновок, що великі підприємства активно використовують в своїй діяльності заходи антисипативного управління, що сприяє передбачувати можливі проблеми та ризики. У свою чергу, середні та малі аграрні підприємства менш активно застосовують дані заходи, що може бути зумовлено обмеженістю ресурсів та фінансовими можливостями.

Згідно з цим, створення та впровадження антисипативних команд є важливою умовою для успішного функціонування підприємства.

Антисипативна команда – це група спеціалістів, які спрямовують свою діяльність на мінімізацію або ж повне усунення ризиків в діяльності підприємства [101].

Злагоджено діюча команда антисипативного управління дозволяє підприємству вирішити наступні завдання [101]:

- забезпечувати максимальний внесок керівників і різних фахівців фірми в антикризове управління;
- підтримувати готовність людей в організації докладати зусиль і навіть жертвувати власними інтересами для вирішення проблем кризи;
- акумулювати додаткові ресурси для діагностики та ідентифікації слабких сторін організації та їх усунення;
- забезпечувати розробку документів, шаблонів, буклетів, процедурних форматів та інших матеріалів, необхідних для ефективного спілкування зі ЗМІ та стейкхолдерами, які знадобляться під час кризи;
- залучати консультантів і організовувати навчання менеджерів та фахівців поведінці під час кризи.

За статистичними даними, які були надані компанією «EY», на початок 2022 року лише 74% підприємств мали антисипативні команди. Інші виробники – опинилися на межі банкрутства.

Значне зростання частки підприємств, які почали формувати антисипативні команди розпочався з 2020 року, коли світ зіштовхнувся з COVID-19 (рис.2.22).

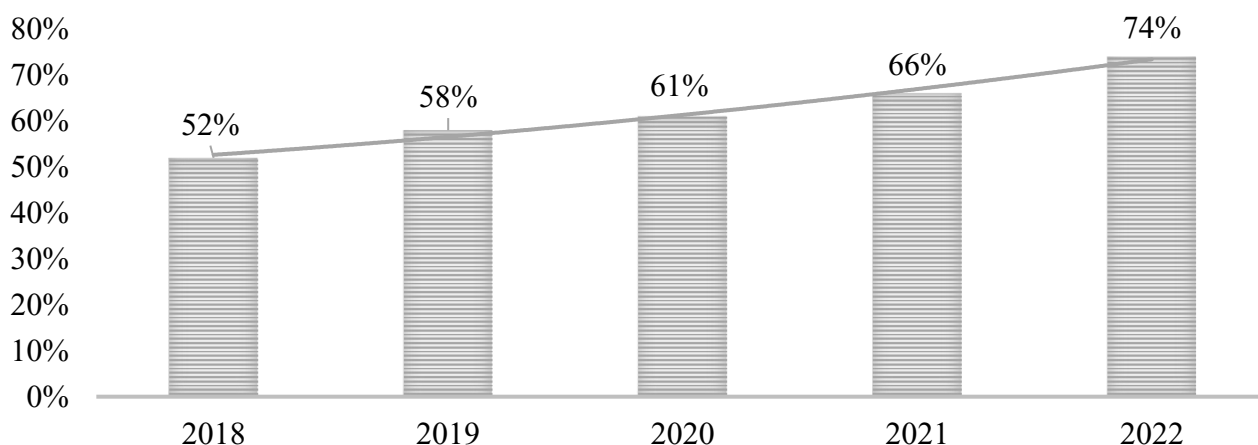


Рис. 2.22. Кількість підприємств, які мають антисипативні команди, %
Джерело: сформовано автором за даними [102]

Вважаємо, що тенденція щодо збільшення даного відсотку збережеться і надалі. Адже з урахуванням значної нестабільності зовнішнього середовища, яке провокує виникнення нових кризових ситуацій, рішення для яких підприємцям знаходити стає все важче, питання впровадження та розвитку антисипативних команд буде зростати. Оскільки основна їх задача – вчасне попередження можливого настання кризи та пошук оптимальних рішень.

Як підсумок, в умовах високого рівня динамічності та невизначеності середовища функціонування аграрних підприємств антисипативне управління є актуальним видом управлінської діяльності, що вдосконалює ресурсне, інформаційне та часове забезпечення процесу прийняття різноманітних випереджувальних управлінських рішень щодо використання можливостей чи усунення загроз діяльності. Тому формування антисипативних команд є нагальною потребою кожного підприємства, яка забезпечить його від можливих криз.

Висновки до розділу 2

Провівши дослідження розвитку антисипативного управління в аграрних підприємствах було сформовано наступні висновки:

1. Динаміка позицій України протягом досліджуваного періоду змінилася у негативну сторону, що свідчить про зростання рівня загрози настання кризового стану та збільшення кількості підприємств-банкрутів. Запропоновано до розгляду модель процесу прийняття рішень, яка активно використовується світовими корпораціями, зосереджена на виявленні нових проблем і дає можливість оцінити, наскільки серйозні ці проблеми та який вплив вони можуть мати на підприємство, якщо вчасно не прийняти антисипативне рішення.

2. За період дослідження динаміка посівних площ зазнала суттєвого скорочення по всіх регіонах країни. Найбільших втрат зазнали: Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська області. В середньому показники даних регіонів у 2022 році скоротилися до 75%.

3. Обсяг виробництва (валовий збір) аграрних підприємств зазнав значного спаду в наступних областях: Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська. Показники зазначених регіонів скоротилися від 40% до 80%. В той же час, регіони заходу України: Волинський, Львівський, Івано-Франківський, Рівненський, Хмельницький, Тернопільський та Чернівецький, продемонстрували позитивну тенденцію до зростання валового збору від 4% до 40%.

4. Здійснено аналіз даних щодо групування підприємств за розмірами зібраної площі основних сільськогосподарських культур. Даний аналіз продемонстрував негативну тенденцію до скорочення по кожній категорії від 8% до 30%.

5. Індекс сільськогосподарської продукції, який характеризує рівень змін фізичного обсягу виробництва продукції сільського господарства, виробленого за періоди, що обрані для порівняння знизився до 75%.

6. Визначено області, які опинилися в лідерах щодо відсотку аграрних підприємств, що були ліквідовані – Дніпропетровська, Одеська, Київська, Кіровоградська та Запорізька. Частка зазначених регіонів становить від 10 до 30%, що є значною для агробізнесу.

7. Відбулися позитивні зміни в частці підприємств, які почали застосовувати антисипативні команди в своїй діяльності, з метою ефективнішої боротьби з можливими кризовими ситуаціями. Визначено, що тенденція щодо збільшення даного відсотку збережеться і надалі, у зв'язку з мінливим зовнішнім та внутрішнім середовищем.

8. Визначено за результатами проведеного кореляційно-регресійного аналізу, що кожна група досліджуваних підприємств має певний відсоток факторів, які не були враховані при побудові та аналізі економіко-математичної моделі. З цього можемо зробити висновок, що дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає більш гнучких підходів для визначення всіх можливих потенційних ризиків втрати прибутку.

9. За результатами анкетування респонденти визначили важливість впровадження антисипативного управління та підбору оптимальних рішень щодо вирішення проблем його повноцінного використання аграрними підприємствами.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Напрями виявлення слабких сигналів кризи в контексті антисипативного управління підприємством

Сьогодення диктує нові вимоги до ведення бізнесу, вимагаючи від аграрних підприємств не лише стратегічного бачення та ефективного управління, але й надійної системи виявлення та аналізу слабких про настання кризи. Безперервна зміна технологічних трендів, ринкової конкуренції та політико-економічних факторів вимагає від підприємств уміння передбачувати майбутні тенденції та реагувати на них швидше, ніж коли-небудь раніше. У цьому контексті виявлення слабких сигналів стає ключовим елементом стратегічного успіху, дозволяючи аграріям адаптуватися до змін та забезпечувати стійкість у невизначеному бізнес-середовищі.

Слабкі сигнали кризи представляють собою інформацію, яка може свідчити про майбутні тенденції, зміни у споживчому попиті, конкурентній активності, технологічних інноваціях або зміну регулюючого середовища.

Сучасні напрями виявлення слабких сигналів кризи повинні забезпечувати достатню гнучкість підприємства, створювати умови та ресурси для швидкого реагування на зміни та розробляти стратегії, спрямовані на нейтралізацію потенційних ризиків або використання нових можливостей [103].

Варто зазначити, що не менш важливим є створення відповідної інфраструктури для навчання персоналу та розвитку аналітичних навичок. Крім того, повинна відбуватися взаємодія з технологічними рішеннями, такими як штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН), для ефективного оброблення великого обсягу даних та виявлення суттєвих змін у реальному часі. Такий підхід сприятиме підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у швидкозмінних умовах господарювання.

З метою розвитку запровадження практики антисипативного управління в діяльність аграрних підприємств визначимо передумови, що визначають потребу в наявності механізму виявлення слабких сигналів (рис.3.1).



Рис. 3.1. Передумови наявності механізму виявлення слабких сигналів в підприємствах

Джерело: сформовано автором за матеріалами [104]

Враховуючи вплив вказаних факторів на діяльність підприємств, запровадження механізму виявлення слабких сигналів посилить їх здатність оперативно реагувати на зміни, що визначають майбутні тенденції та можливі ризики. Важливою умовою цього є підтримка їх життєздатності через систему випереджувальних антисипативних заходів (рис.3.2).



Рис. 3.2. Випереджувальні антисипативні заходи

Джерело: сформовано автором за матеріалами [104]

Запровадження заходів антисипативного управління може допомогти запобігти виникненню кризи та підвищити ефективність управління підприємством в довготривалій перспективі.

Варто відмітити, що одним із вагомих завдань стратегічного управління економічною стійкістю аграрних підприємств є своєчасна ідентифікація стратегічних проблем. Суть прогнозування економічних умов полягає у передбаченні та оцінці можливих негативних тенденцій у діяльності підприємств, які можуть призвести до неплатоспроможності, втрати ліквідності та, зрештою, до банкрутства або ліквідації. Тому з метою швидкого виявлення сигналів криз і їх причин та розробки антисипативною командою заходів щодо їх запобігання доцільно впроваджувати та розвивати у підприємствах механізм виявлення слабких сигналів кризи (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Механізм виявлення слабких сигналів антисипативною командою

Джерело: сформовано автором за матеріалами [105]

Для ефективної роботи антисипативної команди з виявлення слабких сигналів криз аграрних суб'єктів господарювання потрібна різноманітна інформація, а саме:

1. Аналіз ринку:
 - Дані про тенденції на аграрному ринку.
 - Інформація про попит і пропозицію на агропродукцію.
 - Дані про цінові коливання на аграрному ринку.
2. Макроекономічна інформація:
 - Дані про економічні умови в країні та світі.
 - Інформація про інфляцію, валютні курси та процентні ставки.
 - Економічні прогнози та аналіз.
3. Технологічні тенденції:
 - Інформація про нові технології та інновації в аграрній галузі.
 - Дані про нові методи виробництва, обробки та зберігання продукції.
 - Інформація про автоматизацію та цифровізацію.
4. Кліматичні та екологічні дані:
 - Прогнози погоди та кліматичні зміни.
 - Дані про стан ґрунтів, водних ресурсів та екологічні умови.
 - Інформація про природні катаклізми та їх можливі наслідки.
5. Правова та регуляторна інформація:
 - Законодавчі акти та регуляторні норми, що стосуються аграрної галузі.
 - Інформація про субсидії, дотації та інші форми державної підтримки.
 - Дані про вимоги до якості продукції та стандарти.
6. Соціальні та демографічні дані:
 - Інформація про демографічні зміни та тенденції.
 - Дані про міграційні процеси та зміни в структурі населення.
 - Соціально-економічні дослідження та опитування.
7. Конкурентний аналіз:
 - Дані про діяльність конкурентів.
 - Інформація про ринкові частки та позиції основних гравців ринку.

- Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів.
- 8. Внутрішні дані підприємства:
 - Фінансові показники та звіти.
 - Дані про виробничі процеси та обсяги виробництва.
 - Інформація про наявні ресурси та їх використання.

Збір та аналіз вказаної інформації дозволяє антисипативній команді ефективно прогнозувати можливі зміни, виявляти слабкі сигнали та вчасно реагувати на них.

Виявлення слабких сигналів у контексті антисипативного управління є важливим елементом стратегічного управління аграрних підприємств в умовах постійної невизначеності та швидкої зміни зовнішнього середовища. У свою чергу, антисипативне управління передбачає не просто реакцію на вже відомі проблеми, але і активне запобігання та пристосування до можливих майбутніх змін. Таким чином, необхідність виявлення слабких сигналів можна пояснити декількома ключовими аспектами:

1. Стратегічне планування – надає інформацію про потенційні ризики та можливості, організація може розробляти стратегії, що враховують зміни
2. Запобігання змін – це стає можливим завдяки ранньому розпізнаванню ознак та індикаторів, які можуть вказувати на майбутні тенденції.
3. Зниження ризиків – раннє виявлення слабких сигналів дозволяє підготуватися до змін та зменшити ризики, пов'язані із затримкою або невдачею.
4. Конкурентна перевага – підприємства, які активно виявляють та ефективно реагують на слабкі сигнали, можуть здобути конкурентну перевагу, оскільки вони будуть краще підготовлені до змін порівняно з конкурентами.
5. Інновації та розвиток – слабкі сигнали можуть служити джерелом ідей для інновацій та новаторського розвитку.

Зауважимо те, що система виявлення слабких сигналів складається з комплексу напрямів, які аналізують та інтерпретують інформацію для виявлення потенційних змін. Вважаємо, що для аграрних підприємств дані напрями повинні

включати в себе аграрні форуми та конференції, моніторинг змін законодавства, аграрні дослідження та співпраця з ЗВО тощо (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Напрями виявлення слабких сигналів в аграрних підприємствах

Джерело: сформовано автором за матеріалами [106]

Вказані напрями є стратегічним інструментом адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку. Тому вивчення, аналіз і подальший розвиток дій з виявлення слабких

сигналів мають ключове значення для визначення майбутньої ринкової позиції підприємства по відношенню до його конкурентів.

Підприємства, що здійснюють регулярне дослідження слабких сигналів можуть швидко пристосовуватись до нових ринкових тенденцій, мінливих запитів споживачів та конкурентної динаміки. Це створює їм можливість бути на передових позиціях, впроваджувати інноваційні стратегії розвитку та підвищувати конкурентоспроможність. Адже в аграрній галузі важливо завжди бути відкритим до інновацій та вдосконалень, з метою поліпшення позицій на ринку.

Головними перевагами наведених вище заходів виявлення слабких сигналів криз є: можливість отримання широкого спектру джерел інформації, виявлення змін на різних рівнях (від локального до глобального), здатність до поглибленого аналізу та визначення ключових факторів.

Однак, не зважаючи на вагомі переваги, дані напрями мають і певні обмеження, що провокують неточності та неповноту виявлення інформації. Наприклад, великі обсяги інформації можуть призвести до перенасичення, що ускладнює процес ідентифікації значущих сигналів. Слід враховувати можливість неправильної інтерпретації та недоліки в здатності розпізнавати дійсно важливі сигнали від шуму.

Інша проблема полягає в тому, що вихідні дані можуть бути нестабільними або характер слабого сигналу може змінюватися від одного періоду до іншого. Тому механізм виявлення потребує постійного вдосконалення та адаптації, щоб бути ефективними в динамічно-мінливому макросередовищі.

Важливо пам'ятати, що виявлення слабких сигналів є лише початковим етапом процесу управління і лише першим кроком до успішного прийняття рішень. Наступним етапом є розробка стратегії дій швидкого реагування на виявлені сигнали та її імплементація.

Зазначимо, що напрями виявлення слабких сигналів в контексті антисипативного управління будуть ефективними за умови розробки системи дієвого збору та обробки інформації, що дозволить контролювати можливі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах аграрних підприємств. Для того, щоб

спрогнозувати чи передбачити наслідки змін, потрібно на постійній основі збирати та аналізувати відомості щодо тенденцій та динамік змін визначених параметрів. Моніторинг макро та мікросередовища можна виконувати за допомогою традиційних методик: STEEPLE-аналізу, SWOT-аналізу, STEP-аналізу, PIMS-аналізу, аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера, бенчмаркінг та система раннього попередження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Параметри оцінки слабких сигналів зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства

Сфери прояву	Параметри оцінки
Внутрішні складові	
Фінансова	Фінансова автономність, ліквідність і платоспроможність, підприємницька діяльність, рентабельність, вартість кредитних ресурсів, курс акцій, відмова кредитних установ у залученні коштів, невиконання фінансових зобов'язань та інші показники.
Кадрова	Плинність кадрів, витрати на навчання працівників, організаційна структура, зміни потенціалу персоналу підприємства (рівень освіти, кваліфікація, досвід роботи), продуктивність праці, заробітна плата за категоріями, конфліктні ситуації, зміни умов праці.
Техніко-технологічна	Визначення терміну служби основних фондів, рівнем їх зношеності, фондоозброєністю, технологічністю та енергоозброєністю праці.
Інноваційна	Рівень морального зносу основних засобів, застосування застарілих технологій у виробництві та управлінні, виробництво продукції із параметрами, які поступаються параметрам продукції конкурентів.
Виробнича	Рівень використання корпоративних ресурсів, ефективність логістичної системи, рівень диверсифікації виробництва, ритмічність виробництва.
Інформаційна	Рівень комп'ютеризації, оцінка електронного документообігу.
Екологічна	Викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище, ймовірність техногенних аварій, викид продукції, що містить шкідливі речовини.
Зовнішні складові	
Політична	Політична стабільність, політична спрямованість держави, міжнародні зв'язки з іншими країнами.
Економічна	Рівень інфляції, обмінний курс, рівень доходів та безробіття, інвестиційне середовище, ціни на виробничі ресурси, імпортна та експортна політика.
Соціальна	Чисельність та структура населення, рівень життя, зміна вподобань та переваг споживачів.
Технологічна	Державна політика у сфері науки і науково-технічної діяльності, темпи розроблення прогресивних технологій ведення господарства, темпи розроблення нової продукції, нові відкриття, автоматизація технологічних процесів, адаптація нових технологій, ступінь легкості отримання інформації про нові технології.
Форс-мажорні обставини	
Стихійні лиха, військові конфлікти, страйки, терористичні атаки тощо	

Джерело: сформовано автором за матеріалами [107, 108]

Наведені в таблиці 3.1 сфери прояву та параметри оцінки можуть варіюватися в залежності від виду економічної діяльності підприємств, поставлених цілей,

конкурентного середовища, умов функціонування тощо. Представлені параметри, що використовуються для оцінки зміни умов мікро- та макросередовищ підприємств, не можуть бути сталими, а повинні переглядатись залежно від поставлених цілей та нових умов функціонування. Можна виділити два способи реагування на зовнішні сигнали: реакції на основі звичайного планування (організаційно-економічні механізми повсякденного управління підприємством включають механізми протидії зовнішнім загрозам) та ситуативні реакції на екстраординарні зміни (встановлені процедури скасовуються, а для ліквідації надзвичайних ситуацій починає працювати антисипативна команда (рис. 3.5)).

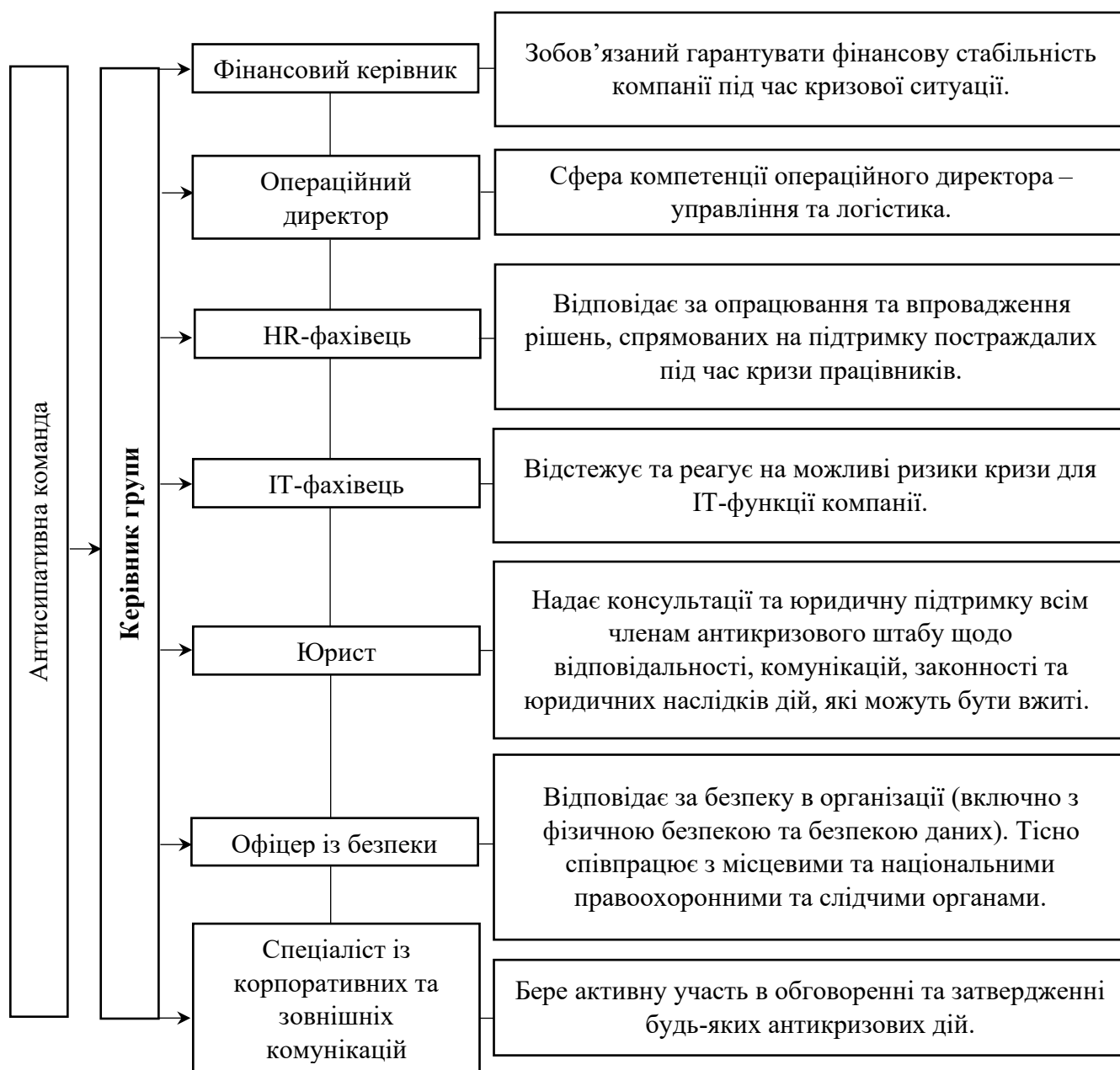


Рис. 3.5. Структура антисипативної команди

Джерело: сформовано автором за матеріалами [109]

На рисунку 3.5 представлена базова організаційна структура для формування антисипативної команди. Аграрні підприємства можуть використовувати вказану структуру як модель для подальшого формування антисипативної команди (АК) на підприємствах, з подальшим її вдосконаленням, у разі необхідності.

При формуванні структури антисипативної команди враховувалися три періоди застосування антисипативного менеджменту [110]:

1. Стабільності – попередження кризи: моніторинг стану підприємства, прогнозування потенційних ризиків та розробка превентивних заходів;
2. Загострення кризи – контрзаходи: детальна діагностика ситуації, розробка антикризової програми, розподіл обов'язків між відповідальними особами та здійснення контролю;
3. Завершення кризи – «робота над помилками»: аналіз впливу кризи на функціонування підприємства, оцінка ефективності роботи антикризової команди, «винесення уроків» для протидії кризам у майбутньому.

Відповідно до стадій застосування антисипативного менеджменту визначимо функції антисипативної команди [111]:

1. Моніторинг змін.
2. Вивчення слабких сигналів.
3. Аналіз можливих ознак дестабілізуючих факторів.
4. Розробка сценаріїв розвитку.
5. Оцінка функціонального стану.
6. Моделювання зміни рівня економічної безпеки.
7. Формування управлінських стратегій для стабілізації рівня економічної безпеки.
8. Оцінка результатів реалізації стратегій управління.

Як підсумок, в процесі дослідження щодо слабких сигналів кризи в аграрних підприємствах було проаналізовано їх систему, аспекти розвитку, параметри оцінки та ключові заходи, що потребують покращення. Відповідно до цього, запропоновано перелік дій щодо вдосконалення наявних заходів виявлення

слабких сигналів у процесі забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств.

3.2. Розробка дорожньої карти антисипативного управління для господарських суб'єктів аграрної галузі

Протягом своєї незалежності, Україна переживала численні події, які впливали на різні аспекти її економічного та соціального життя. Зокрема, аграрна галузь, що є ключовим для економіки країни, також стикався з викликами, які вимагали оперативних і стратегічних рішень. Кризові ситуації в аграрних підприємствах можуть виникати внаслідок зовнішніх факторів, таких як кліматичні зміни та глобальні економічні тенденції, а також внутрішніх факторів, включаючи управлінські рішення та регуляторні зміни.

Останніми подіями, які спровокували критичний стан в аграрній галузі є COVID-19 та російсько-українська війна. Якщо головним негативним аспектом пандемії була економічна рецесія, то наслідки російсько-української війни для аграріїв в Україні стали справжнім викликом, з якими більшість підприємств зазнала банкрутства або/та повної ліквідації. Однак, незважаючи на труднощі, аграрна галузь України демонструє стійкість та адаптивність, продовжуючи відігравати важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та економічного розвитку країни.

Здійснюючи аналіз типів кризових ситуацій не варто також забувати, що існують форс-мажорні обставини, які не завжди можна спрогнозувати: природні катастрофи, надзвичайні ситуації, війна та інше (рис.3.7).

Військову агресію, що нині відбувається в Україні, відносять до категорії «форс-мажорна ситуація», проте її наслідки, як і інші стихійні лиха можна передбачити, якщо підприємство має кваліфікованих менеджерів, що використовують інструменти антисипативного управління.

Дане твердження підкріплюється тим, що передумови до повномасштабної російсько-української війни беруть свій початок ще з 2014 року, а максимально

критичні сигнали щодо можливого початку повноцінної війни спостерігалися восени 2021 року. Виходячи із цього, підприємства могли б мінімізувати втрати від настання такої кризової ситуації при застосуванні відповідних інструментів.

Одним із інструментів антисипативного управління що дозволило б мінімізувати наслідки є «дорожня карта» – грамотна та точна візуалізація стратегії розвитку підприємства, стадій розробки проєкту, просування продукту тощо.

Термін «дорожня карта» відносно нещодавно з'явився у словнику економістів разом із політичними, економічними та освітніми програмами США. Це поняття має на увазі детальний план на майбутнє, візуальне уявлення сценарію розробки або механізму реалізації.

В економічній літературі виділяють такі типи дорожніх карт [112]:

- промислові, галузеві (оцінка впливу ринку, адаптація досліджень і виробництв до нових умов);
- наукові й технологічні (вибір із нових технологій);
- продуктові (ідентифікація технічних процесів і супроводжуваних ризиків і можливостей, пов'язаних із розвитком певного продукту або послуги);
- програмні, стратегічні (використовуються урядовими та приватними структурами для впливу виникаючих і можливих проблем на реалізацію стратегії);
- корпоративні (сценарії розвитку окремої компанії).

Отже, дорожня карта – це техніка стратегічного планування, яка розміщує цілі та основні результати проєкту (завдання) на часовій шкалі, згруповані в єдиному візуальному представленні або графіку. Завжди слід пам'ятати, що дорожня карта відрізняється від звичайного плану проєкту тим, що вона не містить усіх деталей проєкту; натомість, це стратегічний інструмент високого рівня, простий для розуміння [113].

Основною ціллю розробки та впровадження дорожньої карти в аграрних підприємствах є допомога у формуванні причин, що стоять за бажаним результатом і план його досягнення в рамках усіх видів стратегічних ініціатив.

Також з метою кращого та ширшого розуміння ролі дорожньої карти, більш детально розглянемо, що являє собою даний стратегічний інструмент [114]:

1. План високого рівня, що визначає загальну мету та основні кроки, які необхідно здійснити для її досягнення – ефективна дорожня карта переконливо обґрунтовує реалізацію конкретних заходів для досягнення основних цілей і чітко показує, як ці основні заходи взаємопов'язані для досягнення бажаного результату.

2. Комунікаційний інструмент для донесення стратегії продукту/проекту – дорожня карта, яка надає стисле та переконливе обґрунтування для здійснення конкретних кроків та увімкнення конкретних функцій, щоб ефективно зорієнтувати крос-функціональні команди на досягнення спільної мети та отримати схвалення від керівництва компанії, партнерів та клієнтів.

Крім того, варто розглянути різницю між дорожньою картою та іншими стратегічними інструментами, що дозволить розкрити важливість її впровадження [115]:

1. Відмінність між дорожньою картою та беклогом:

– Беклог – це перелік усіх завдань, необхідних для реалізації стратегічної ініціативи, зазвичай у порядку пріоритетності. Дорожня карта перетворює список завдань та ідей на стратегічне бачення високого рівня.

2. Відмінність між дорожньою картою і трекером управління проектом:

– Трекер управління проектом підсумовує всі завдання і відповідні деталі (наприклад, окремі завдання, відповідальні за кожне завдання, заплановані зустрічі для обговорення проміжних етапів, терміни для кожного критичного етапу), пов'язані із завершенням ініціативи. На противагу цьому, дорожня карта підсумовує основні ініціативи, необхідні для досягнення запланованих результатів.

3. Різниця між дорожньою картою та переліком функцій менеджерів:

– Перелік функцій – коли йдеться про розробку та управління продуктом, багато менеджерів плутають функціональні переліки з дорожніми картами, тоді як перелік функцій не виражають стратегічного мислення, що лежить в основі створення продукту в певний спосіб. Дорожня карта, з іншого боку, показує, як ці функції поєднуються для створення продукту, який відповідає конкретним цілям підприємства.

Як підсумок, суть технологічного картування полягає у створенні візуального представлення плану-сценарію розвитку технологій, на якому відображені можливі сюжети розвитку та точки критичних рішень. Результатом дослідження є технологічна дорожня карта, яка охоплює головні вузли розвитку (виконані, теперішні й майбутні кроки у розвитку), з'єднані причинними і/або тимчасовими «ланцюжками» [115]. Переваги аналізованого інструменту, який може бути використаний при антисипативному управлінні представлений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Порівняльний аналіз дорожньої карти з іншими інструментами планування

№	Принципи та характеристики окремих видів планування	Дорожня карта	Стратегічне планування	Тактичне планування	Оперативне планування
1.	Синтетичність та багаторівневність	+	+	-	-
2.	Ретельність механізму реалізації цілей	+	-	-	-
3.	Інформаційна підтримка прийняття рішення	+	+	+	+
4.	Узгодженість планів дотичних, супутніх сфер	+	-	-	-
5.	Координування розвитку технологій та галузей	+	-	-	-
6.	Наскрізна візуалізація	+	-	-	-
7.	Врахування та охоплення інтересів різних кіл зацікавлених осіб	+	-	-	-
8.	Етапність подання	+	+	-	-
9.	Конкретність та адресність	+	-	+	+
10.	Опрацювання безпекового аспекту діяльності	+	-	-	-
11.	Ресурсна підтримка прийняття рішення	+	-	+	+
12.	Юридична підтримка прийняття рішення	+	-	-	-

Джерело: сформовано автором за матеріалами [116]

Отже, дорожнє картування є інструментом вирішення проблем об'єкта (локальний масштаб) або сприяє його інноваційному розвитку (загальний масштаб).

Розробка добре спланованої дорожньої карти допомагає агробізнесу та менеджерам проектів точно визначити, що саме потрібно зробити. Дорожня карта узгоджує окремі цілі проекту із загальними цілями і гарантує [117]:

- Чіткість – відповідаючи на питання «над чим ми працюємо і чому», дорожні карти прояснюють стратегічні цілі та зв'язок роботи із загальною стратегією.

- Комунікація – дорожня карта визначає напрямок, повідомляючи про стратегію ініціативи, візуалізує часові рамки і допомагає прозоро обговорювати питання з ключовими зацікавленими сторонами.

- Координація – у великих або складних проектах дорожні карти покращують співпрацю між багатьма зацікавленими сторонами в організації, допомагаючи відстежувати залежності та виявляти вузькі місця.

- Підзвітність – дорожні карти визначають, що і коли має бути зроблено, що полегшує контроль за виконанням.

- Узгодження – узгоджує команди, портфелі або однакові сфери бізнесу, чітко формулюючи бачення та цілі проекту.

- Вплив – дозволяє легко показати вплив прогресу команди, підкреслюючи, як кожна інвестиційна сфера пов'язана з головними цілями.

- Визначення пріоритетів – зосереджуючись на тому, що має найбільше значення, дорожні карти сприяють у прийнятті компромісних рішень менеджерам проектів та легше визначати пріоритетність робіт, що несуть найбільшу цінність.

Крім того, важливим моментом в розробці дорожньої карти є аналіз основних елементів, які в сукупності виконують роботу з розвитку бізнесу. Цей набір ключових позицій дозволяє оцінити поточний стан підприємства, планувати розвиток і управляти ризиками (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Елементи дорожньої карти

Джерело: сформовано автором за матеріалами [118]

Поміж тим, дорожня карта може включати додаткові елементи: бюджет, плани маркетингу та просування, а також етапи оцінки успішності. Важливо, щоб дорожня карта була гнучкою та могла бути оновленою, залежно від змін у проєкті. Це забезпечує можливість залишатися в курсі та адаптуватися до змін, коли це необхідно.

Розробка дорожньої карти охоплює 8 головних стадій – від визначення проблеми до прийняття рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 підкреслює важливість послідовного виконання етапів, починаючи з визначення проблеми та постановки стратегічних цілей, і закінчуючи спільним прийняттям рішення. Кожна стадія відіграє вагомую роль у забезпеченні ефективності процесу, від створення робочої групи та збору необхідної інформації

до її конкретизації та візуалізації результатів. Презентація дорожньої карти керівництву та обговорення сильних і слабких сторін дозволяють приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Таким чином, цей підхід сприяє підвищенню продуктивності та стійкості аграрних підприємств, забезпечуючи їх успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.3. Стадії розробки дорожньої карти

I. Стадія визначення проблеми та постановка стратегічних цілей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблема, яку необхідно вирішити; 2. Обґрунтування актуальності проблеми; 3. Формування стратегічної цілі (5-10 років); 4. Обґрунтування рентабельності досягнення стратегічних цілей.
II. Стадія забезпечення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення робочої групи; 2. Матеріальне забезпечення групи; 3. Регламентація роботи робочої групи; 4. Забезпечення доступу групи до всієї необхідної інформації.
III. Стадія збору інформації	<p>Інформація, яка необхідна для розробки дорожньої карти антисипативного управління:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Структура підприємства (відділи, кількість працівників та плинність кадрів); 2. Аналіз наявних та необхідних ресурсів для розвитку антисипативного управління; 3. Звіт про фінансові результати; 4. Обсяги експорту продукції; 5. Обсяги продажу на внутрішньому ринку; 6. Обсяги виробництва аграрної продукції.
IV. Стадія конкретизації інформації	Конкретизація та уточнення по вище наведеній інформації.
V. Стадія графічного оформлення	На даному етапі узагальнюється вся зібрана інформація щодо підприємства та здійснюється графічне оформлення даних результатів.
VI. Стадія презентації керівництву	Представлення дорожньої карти антисипативного управління на розгляд керівнику підприємства.
VII. Стадія обговорення	Визначення позитивних та негативних сторін кожного ланцюжка Приблизне визначення показників вигоди від досягнення кожної цілі
VIII. Стадія спільного прийняття рішення	Виділення однієї чи декілька ланцюжків, як найбільш результативних методів досягнення стратегічних цілей.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [119]

Відмітимо те, що в залежності від цілей дорожньої карти кроки можуть змінюватися, але вони повинні покривати всі ключові аспекти її створення.

З урахуванням вище зазначеного, було прийнято рішення розробити типову дорожню карту для аграрних підприємств, яка буде включати основоположні етапи, які проходить бізнес в процесі антисипативного управління (рис. 3.9).

Наведений приклад може слугувати підґрунтям для розроблення спеціалістами підприємства, або залученими на основі аутсорсингу працівниками, повноцінної дорожньої карти, яка буде покривати головні потреби та деталі діяльності того чи іншого аграрного підприємства. Важливо враховувати актуальність розробки дорожньої карти антисипативного управління, адже без чіткого розуміння її значення та користі, підприємство може лише втратити час та ресурси.

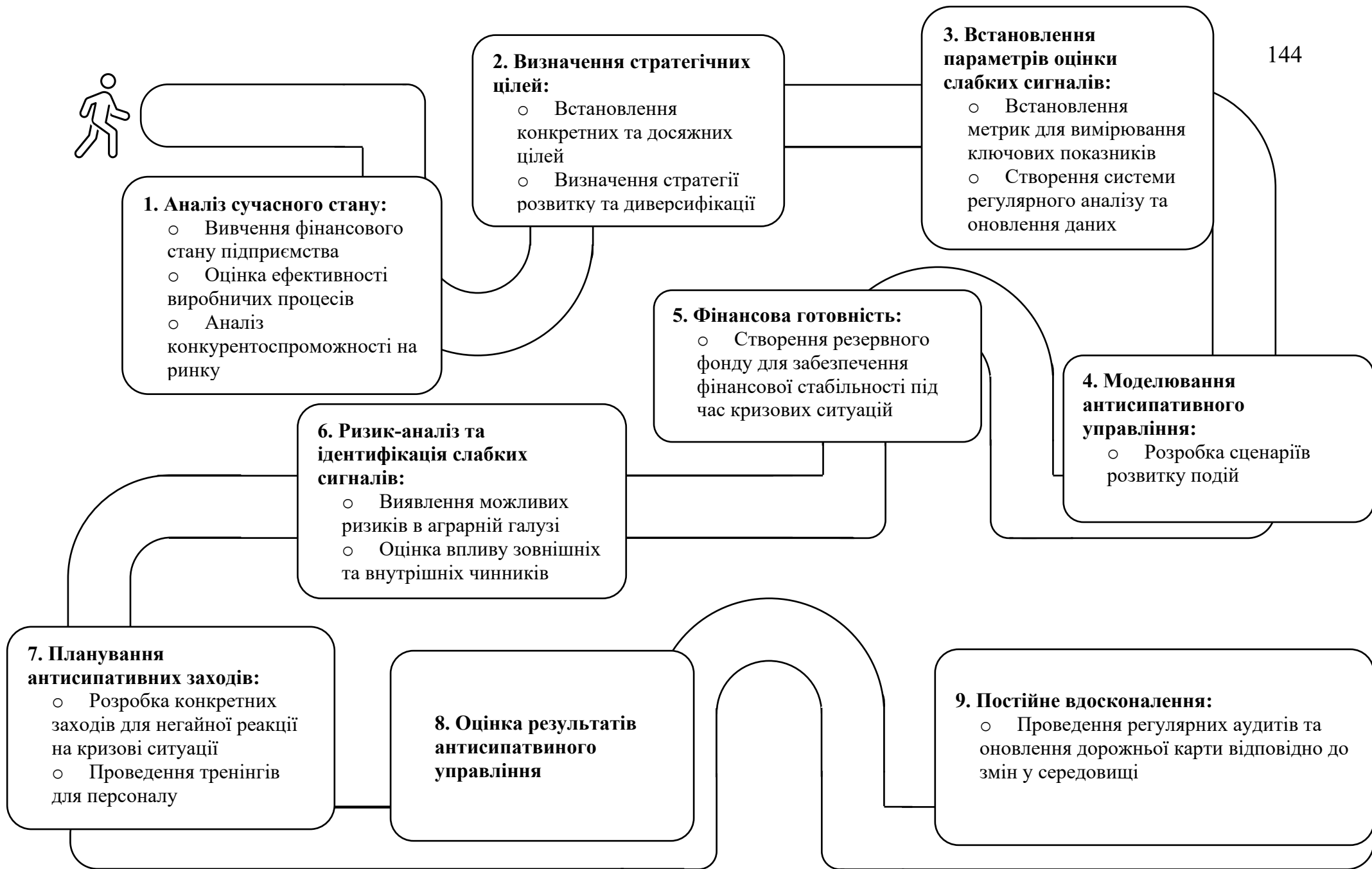


Рис. 3.9. Дорожня карта антисипативного управління аграрним підприємством

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

Розробка та впровадження в діяльність аграрних підприємств дорожньої карти принесе користь за рахунок того, що:

- Допомагає ідентифікувати потенційні ризики та загрози на ранніх стадіях.
- Сприяє розробці антисипативних заходів для мінімізації впливу кризових ситуацій.
- Підвищує готовність до швидких і ефективних дій у разі виникнення непередбачуваних подій.
- Забезпечує стійкість і гнучкість у веденні господарської діяльності.
- Оптимізує використання ресурсів для подолання майбутніх викликів.

Візуальні дорожні карти не тільки слугують орієнтиром для всього, на чому зосереджується підприємство, але й дуже корисні для керівників проєктів під час зустрічей на високому рівні з клієнтами та вищим керівництвом:

- Демонстрація, як антисипативне управління інтегрується з загальними цілями підприємства.
- Переводити стратегічні ініціативи у конкретні функції та вимоги для запобігання кризам.
- Ефективна комунікація з керівництвом, міжфункціональними командами та зовнішніми партнерами.
- Пріоритизація дій та вдосконалень, що сприяють зменшенню ризиків.
- Звітування про прогрес та результати впровадження антисипативних заходів в міру їх реалізації.

Таким чином, дорожня карта антисипативного управління сприяє більш стійкому розвитку аграрних підприємств, забезпечуючи їх здатність випереджати кризи та адаптуватися до нових викликів.

Вважаємо, що актуальність питання щодо розробки та впровадження дорожньої карти антисипативного управління в аграрних підприємствах є виправданою. Адже дорожня карта для аграріїв може виступати своєрідною інструкцією для виходу із можливих кризових ситуацій та мати перелік заходів, котрі варто вжити, з метою недопущення кризи.

3.3. Застосування цифрових технологій антисипативного управління в аграрних підприємствах

В сучасному світі, де непередбачуваність стає новим стандартом ведення підприємницької діяльності, антисипативне управління являється невід'ємною складовою його успішного функціонування. Враховуючи те, що кризові ситуації стають все більш важкопрогнозованими та складними, використання цифрових технологій може допомогти знизити ризики та забезпечити ефективне управління цими ситуаціями. Цифрові технології, вчасності штучний інтелект, мають можливість гарантувати підтримку в процесі прийняття рішень в кризових умовах.

Як зазначено в дослідженнях McKinsey Global Institute, впровадження ШІ в підприємницьку діяльність може допомогти знизити витрати на 20-40% і підвищити продуктивність на 10-25%. Відповідно до цього, застосування в антисипативному управлінні ШІ може допомогти виявляти ризики та передбачати можливі наслідки кризових ситуацій [120].

Швидкий розвиток цифрових технологій диктує нові підходи до отримання конкурентних переваг на ринку. З плином часу та стрімким розвитком інновацій відбувається зростання кількості підприємств, які запроваджують в свою діяльність сучасні цифрові технології з метою покращення функціонування та ефективного зростання. Оскільки кожні 10 років кількість проблем в управлінні збільшується прямо пропорційно темпам економічного прогресу в світовій економіці [121,122].

Управління системою превентивних заходів спирається на застосування сучасних методів управління економічними об'єктами.

Враховуючи, що в останні роки ШІ набув широкого поширення в різних сферах людської діяльності, включаючи аграрну галузь, його потужності та можливості привертають увагу дослідників і практиків, коли справа доходить до аналізу використання ШІ в антисипативному управлінні та визначення плюсів/мінусів цього підходу. Саме тому, стрімкий розвиток технологій у сфері ШІ сигналізує про те, що у всіх сферах людської діяльності, в найближчому майбутньому, відбудуться вагомні зміни їх функціонування.

Як зазначає Резніченко О. «Штучний інтелект (ШІ) – це алгоритм обробки інформації, математичний апарат з електронною частиною, яка може працювати з інформацією як людина. ШІ схожий на роботу головного мозку, апаратна та програмна структура теж нагадує мозок. В ідеальному варіанті він може мислити, навчатись та синтезувати нову інформацію» [123].

Відповідно до цього, вважаємо, що в першу чергу змін зазнають сфери моделювання та прогнозування. Адже прогнозування за допомогою технологій ШІ стає швидким, дешевим і більш якісним, цей інструмент може використовуватися для вирішення повсякденних задач. Тому запровадження ШІ формує чималі можливості для ведення підприємницької діяльності та сприяє зростанню рівня якості системи антисипативного управління, адже це являється основою у діяльності будь-якого підприємства, що є вирішальною для конкурентоспроможності [124].

Зазначимо, що донедавна поєднання в одному реченні ШІ та сільського господарства могло здаватися дивним. Все ж агрокультура була основою людської цивілізації протягом тисячоліть, тоді як ШІ почав з'являтися близько 80 років тому. Втім, інноваційні ідеї імплементують в кожній галузі, зокрема в аграрній.

Сучасний світ тісно пов'язаний із великими об'ємами інформації, підприємства в аграрній галузі використовують дані, щоб мати чітке розуміння робочого процесу від гектару землі до моніторингу всього ланцюга постачання продукції.

Підприємства, які в Україні представлені надзвичайно потужними брендами вже збирають, обробляють та прогнозують свій розвиток, аналізуючи дані про посівну, кількість зібраного врожаю, обсяги експорту, тенденції ринків, обсяги продажу та величину прибутків/збитків. Серед основних напрямів використання ШІ аграрними підприємствами можна виділити [125]:

1. Прогностичну аналітику для аналізу попиту, ціни та термінів посівів. Цікавим прикладом є можливість ШІ досліджувати стан або ж здоров'я ґрунту погодинно, за його змінами, повідомляти, коли варто удобрювати, у який період часу краще починати посівну або навпаки її перенести.

2. Дослідження стану ґрунту.
3. Ефективне землеробство, що в поєднанні зі ШІ може допомогти підприємствам агротрейдерам збирати більше врожаю з меншими витратами.
4. Автоматизацію сільськогосподарської техніки – безпілотні трактори, розумне зрошення, с/г дрони, а також застосування програмного забезпечення для постійної підтримки якісного стану ґрунтів та врожаю.

Вважаємо, що впровадження ШІ в антисипативному управлінні надасть можливість менеджерам аграрних підприємств приймати правильні рішення в ситуаціях, які важко спрогнозувати (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Функції штучного інтелекту в антисипативному управлінні аграрними підприємствами

Джерело: побудовано автором за матеріалами [126]

Проводячи аналіз інформації з різних джерел, ШІ може робити швидкі та точні прогнози щодо наслідків кризових ситуацій. Крім того, використання

інтегрованих систем ШІ може забезпечити ефективне управління процесами, підвищити якість прийняття рішень і скоротити час на їх ухвалення. Таким чином, застосування ШІ в антисипативному управлінні є одним з найбільш потужних напрямків в сфері управління.

Неважко помітити, що використання ШІ в антисипативному управлінні має багато переваг (рис. 3.11). Проте ШІ має і недоліки: залежність від технологій та недостатня кількість даних, є основними проблемами, з якими може зіткнутись підприємство.

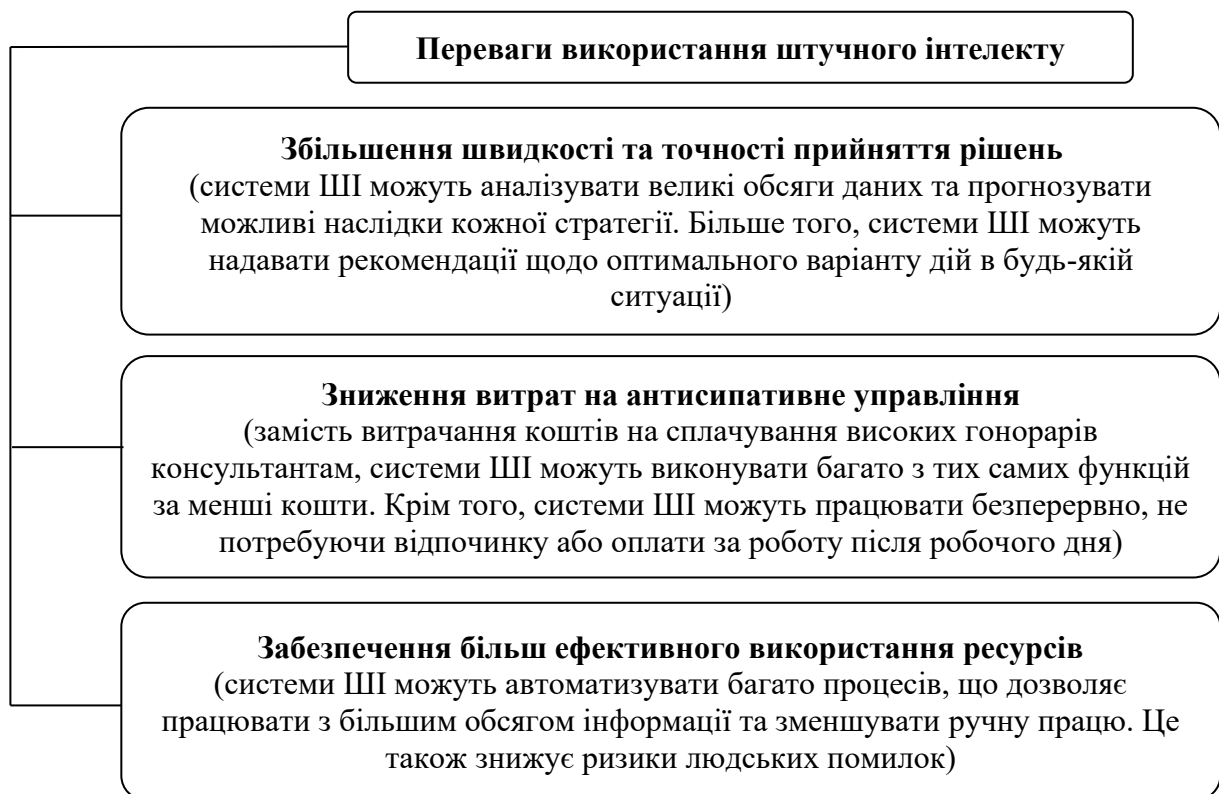


Рис. 3.11. Переваги використання ШІ

Джерело: побудовано автором за матеріалами [127]

Виходячи з цього, використання ШІ в антисипативному управлінні є перспективним напрямком. Впровадження ШІ допомагає збільшити швидкість та точність прийняття рішень, знизити витрати на управління та більш ефективно використовувати наявні ресурси.

Проте, необхідно пам'ятати, що ШІ – це лише інструмент, який повинен бути використаний сумісно з людським фактором, для досягнення максимального ефекту в антисипативному управлінні підприємством. Тому при впровадженні

цифрових технологій, вчасності ШІ варто враховувати його основні принципи (рис. 3.12).

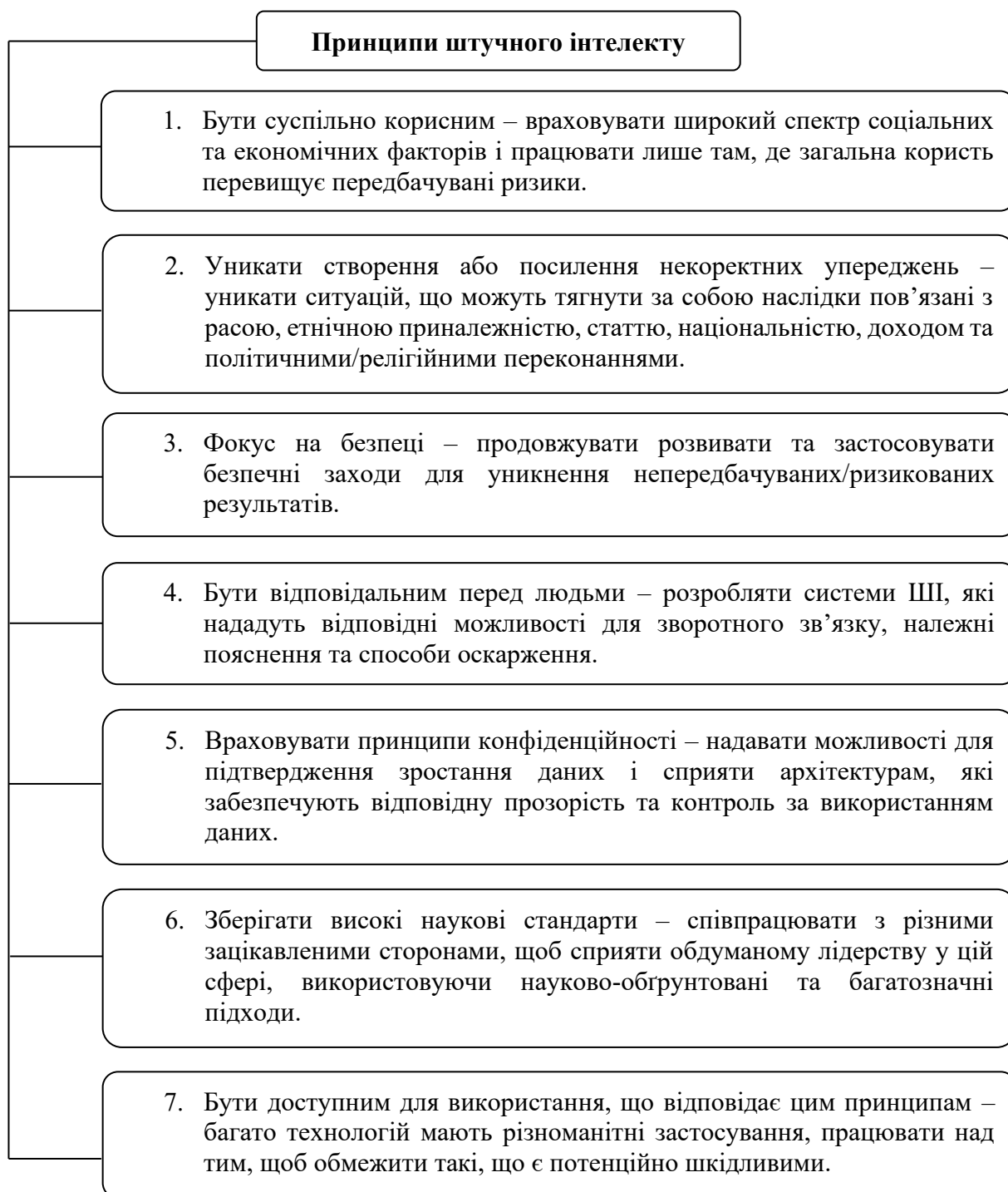


Рис. 3.12. Принципи штучного інтелекту

Джерело: побудовано автором за матеріалами [128]

Отже, машинне навчання, обробка природної мови та інші види ШІ можуть допомогти підприємствам збільшити продуктивність та знизити витрати на робочу силу. Однак, варто пам’ятати, що використання ШІ може призвести до наслідків,

які потрібно враховувати. Наприклад, деякі люди можуть переживати страх щодо втрати робочих місць через автоматизацію процесів. Крім того, використання ШІ може породжувати етичні питання, такі як збереження приватності даних та нерівномірний доступ до технології.

У разі впровадження ШІ в підприємницьку діяльність, важливо враховувати ці виклики та забезпечувати належний контроль та регулювання. Керівникам та менеджерам слід ретельно оцінювати вигоди та ризики використання ШІ та приймати адекватні рішення з урахуванням конкретних потреб свого підприємства. Таким чином, перед впровадженням ШІ в діяльності підприємства важливо ознайомитися з ключовими упередженнями та поширеними щодо нього помилками, що допоможе визначити доцільність його використання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Упередження та поширені помилки щодо ШІ

Упередження та помилки	
Зелені прапорці	Червоні прапорці
Упередження 1: Вам потрібен ШІ	
1. Чітко визначена задача	1. Відсутність досвіду ШІ
2. Найвний експерт в області, де планується застосовувати ШІ	2. Незрозуміло як вирішити проблему без ШІ
3. ШІ використовується для допомоги експерту, а не для прийняття рішень	3. Проблема і без ШІ добре вирішується
	4. Очікування швидкого результату
Упередження 2: Потрібно тренувати свою модель	
1. Задачу схожу на вашу ще ніхто ніколи не розв'язував	1. Існуючі моделі можуть хоча б частково допомогти
2. Готовність до ризику, що ви її не розв'яжете	2. Неготовність тримати команду, яка місяцями не приносить бізнесу користь
3. Жодна з існуючих моделей ШІ не може стати вам у нагоді	
Упередження 3: Ваш ШІ – неупереджений	
1. Ви серйозно подумали про різні групи людей, яких стосуватиметься ШІ у вашому продукті	1. Ви просто натренували ШІ на даних які у вас були
2. Ви маєте план як перетренувати/змінити ШІ, коли у вас змінюються дані чи цільова аудиторія	2. Ви просто використали існуючу модель
3. Ви тестуєте ШІ на справжній клієнтських даних	3. Ви сподіваєтесь впровадити ШІ модель «раз і назавжди»

Джерело: сформовано автором за матеріалами [129]

Також з метою ґрунтовнішого дослідження цифрових інструментів, зокрема ШІ, та їх впливу на діяльність підприємств було проаналізовано обсяг інвестицій у технології штучного інтелекту (рис. 3.13).

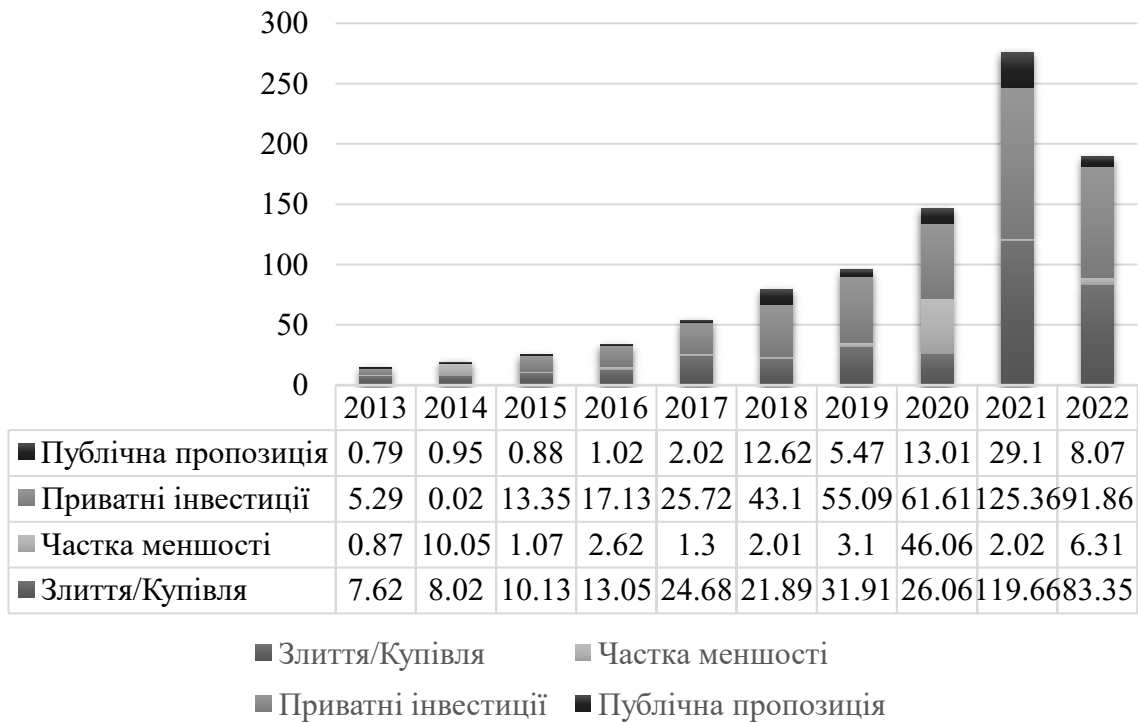


Рис. 3.13. Обсяг інвестицій у технології штучного інтелекту (2013-2022), млрд. дол. США

Джерело: побудовано автором за матеріалами [130]

Таким чином, спостерігаємо значне зростання інвестиційної активності у 2020-2021 роках, з подальшим зменшенням у 2022 році на 26,7%. Це може бути пов'язано з різними економічними та політичними чинниками, що вплинули на ринок інвестицій.

Щодо ситуації в Україні, то можемо зазначити, що наразі відсутня чітка статистика щодо обсягу інвестицій в ШІ для аграрної галузі. Проте, існує великий потенціал для їх зростання в найближчі роки. Приведемо кілька факторів, які можуть стимулювати зростання інвестицій в ШІ в аграрну галузь України [131]:

- зростання світового ринку ШІ в аграрну галузь. За прогнозами, до 2025 року цей ринок сягне 15,3 млрд. дол.;
- підтримка з боку уряду України. Міністерство аграрної політики та продовольства України заявляє про свою підтримку впровадження ШІ-технологій в аграрну галузь;
- зростаюча зацікавленість українських аграрних підприємств в ШІ-технологіях. Все більше підприємств розуміють потенціал ШІ для підвищення їхньої продуктивності та конкурентоспроможності;

– зростання інвестицій в ІІІ в аграрну галузь може мати значний позитивний вплив на українську економіку.

З огляду на глобальні події 2022-2023 років, такі як війна в Україні та рецесивні тенденції в ЄС на тлі високої інфляції та мінливого політичного клімату, можна зробити висновок, що ІІІ є однією з найперспективніших сфер для розвитку та інвестицій, а отже, ІІІ є однією з центральних інновацій в управлінні (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Переваги застосування цифрових технологій в аграрній галузі
Джерело: побудовано автором за матеріалами [132]

ІІІ стає все більш потужним інструментом ефективного антисипативного управління для підприємств, які задіяні в аграрній галузі. Впровадження та застосування технологій ІІІ може сприяти зменшенню збитків та покращенню результативності в умовах важкопрогнозованих ситуацій, таких як економічна криза, пандемія чи військові дії.

Використовуючи ІІІ для прогнозування та аналізу ризиків, аграрні підприємства мають змогу приймати свідомі рішення в умовах невизначеності. Для прикладу, система машинного навчання може отримати доступ до великої кількості даних про фінансовий стан підприємства, попередні кризи та шляхи уникнення

ризиків. Одержані дані можуть бути оброблені та проаналізовані, з метою виділення ключових факторів, що провокують кризові ситуації. Грунтуючись на цих даних можна розробити ефективні стратегії антисипативного управління та підготуватися до можливого настання криз.

Крім аналізу ризиків, ШІ може бути використаний для автоматизації бізнес-процесів та оптимізації витрат. Система МН може аналізувати дані про замовлення та запаси товарів, щоб автоматично здійснювати закупівлю на основі прогнозування потреби. Це може знизити витрати на запаси та зберегти час для співробітників.

Головне, що дає штучний інтелект – це нові можливості: для суспільства, підприємств, країн загалом. Щоб використовувати ці можливості, потрібно розуміти базову суть технологій ШІ, принципи роботи та як їх застосувати для власних потреб. Впровадження ШІ призводить до трансформації способів ведення бізнесу у різних сферах, що знаходить позитивне відображення в діяльності аграрних підприємств, зменшуючи споживання ресурсів, пришвидшуючи проходження процесів, підвищуючи безпеку виробництва (рис. 3.15).

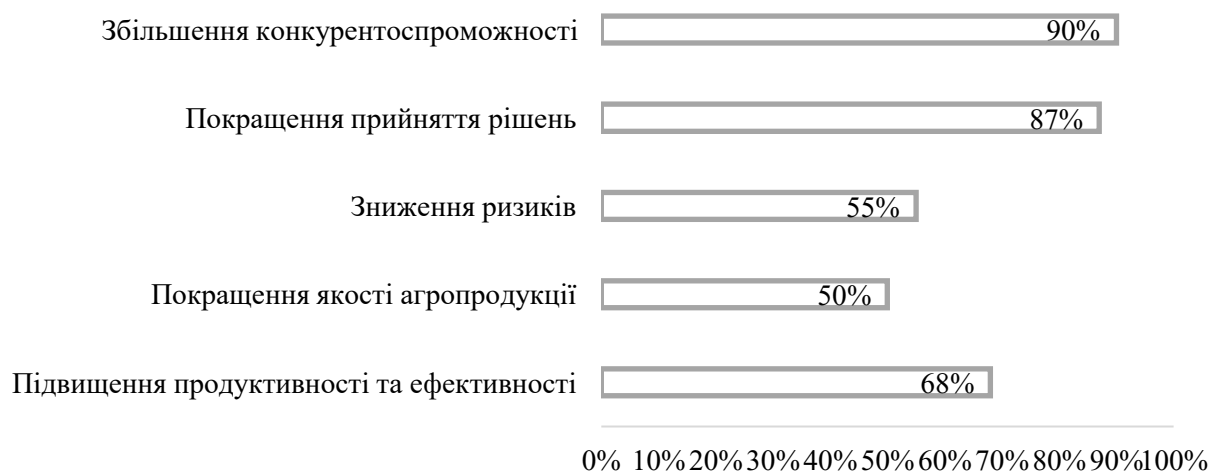


Рис. 3.15. Основні цілі впровадження ШІ в аграрних підприємствах та їх цінність, %

Джерело: сформовано автором за матеріалами [133,134,135]

Наведені дані (рис. 3.15) демонструють важливість впровадження ШІ в антисипативному управлінні аграрними підприємствами, що дозволить їм

максимізувати ефект від господарської діяльності та більш комплексно використовувати власні ресурси.

При застосування ІІІ варто знати та враховувати його недоліки [136,137]:

1. Для забезпечення ефективного функціонування моделей ІІІ необхідно мати доступ до якісних та репрезентативних наборів даних.
2. Впровадження та інтеграція технологій ІІІ в існуючі системи управління може вимагати заміни або модернізації інфраструктури та витрат на навчання персоналу.
3. Потребує багато часу та фінансових можливостей.
4. Програмні рішення можуть не відповідати потребам, діючи всупереч очікуванням команди.
5. Помилки в обробці даних можуть суттєво вплинути на роботу.

Отже, дослідивши та проаналізувавши основні аспекти впровадження та використання цифрових технологій, зокрема ІІІ, прийшли до висновку, що аграрні підприємства при правильному застосуванні передових технологій в антисипативному управлінні можуть займати провідні позиції на даному ринку. Відповідно до цього, пропонуємо приклади застосування ІІІ в процесі антисипативного управління в аграрних підприємствах на основі ключових типів кризових ситуацій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Приклади застосування ІІІ в процесі антисипативного управління підприємством

Тип кризової ситуації	Симптоми настання кризи	Інструменти ІІІ протидії негативних наслідків кризи	Ефект від застосування інструментів ІІІ
Фінансова криза	Зменшення прибутковості	Прогнозування цін на агропродукцію	Підприємства здатні приймати більш обґрунтовані рішення щодо ціноутворення та хеджування ризиків
	Зростання заборгованості	Аналіз даних про фінансовий стан підприємства	Швидке виявлення потенційних проблем та вживання заходів для їх запобігання та попередження
	Зменшення доступності кредитів	Платформа для онлайн-кредитування	Дозволяє підприємствам отримувати доступ до кредитів, навіть якщо у них немає традиційного забезпечення
	Зростання цін на ресурси	Оптимізація виробничих процесів	Зниження витрат на виробництво

	Зниження попиту на агропродукцію	Розробка нових продуктів та маркетингових стратегій	Ефективніше стимулювання попиту на свою продукцію
Операційна криза	Низька продуктивність	Система аналітики даних про виробництво	Виявлення вузьких місць, оптимізація виробничих процесів та підвищення продуктивності
	Неефективне використання ресурсів	Система управління ресурсами підприємства	Інтегрування та оптимізування всіх аспектів діяльності (від бухгалтерського обліку до виробництва)
	Проблеми з ланцюгом поставок	Платформа для відстеження вантажів, оптимізації маршрутів	Ефективний моніторинг вантажів, прогнозування ризиків, пошук альтернативних постачальників, оптимізація логістики
	Недостатній контроль якості	Система контролю якості	Зменшення кількості дефектів та зростання відповідності стандартам
	Відсутність гнучкості	ШІ та МН	Дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати виробництво та швидко адаптуватися до змін ринкових умов
Кадрова криза	Нестача кваліфікованих кадрів	Платформи для онлайн-рекрутингу, чат-боти для первинного відбору кандидатів	Полегшення пошуку та підбору кадрів, автоматизація рутинних завдань у HR-процесах
	Висока плинність кадрів	Системи аналітики даних про персонал, інструменти для оцінки задоволеності працівників	Виявлення причин плинності кадрів, розробка заходів для її зниження
	Низька продуктивність праці	Системи онлайн-навчання, інструменти для оцінки та розвитку компетенцій персоналу	Підвищення кваліфікації та мотивації працівників, зростання продуктивності праці
	Неефективна система мотивації	Системи гнучкого графіка роботи, онлайн-платформи для винагород та визнання	Підвищення мотивації та задоволеності працівників, зниження плинності кадрів
Маркетингова криза	Зниження попиту на продукцію	Аналітика даних про продажі, прогнозування попиту	Виявлення тенденцій зниження попиту та застосування заходів для його стимулювання
	Зростання конкуренції	Аналіз конкурентів, моніторинг ринку	Розуміння конкурентного середовища та розробка ефективної маркетингової стратегії

	Неефективна маркетингова стратегія	ШІ-алгоритми для оптимізації маркетингових кампаній	Підвищення ефективності маркетингових кампаній та збільшення рентабельності інвестицій
--	------------------------------------	---	--

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Отже, ШІ може стати потужним інструментом для аграрних підприємств, які хочуть підвищити свою стійкість до фінансових, операційних, кадрових та маркетингових криз. Проте, важливо розуміти, що ШІ не є панацеєю і не може гарантувати успіх підприємства в умовах кризи. Адже для ефективного використання ШІ підприємствам необхідно мати відповідну інфраструктуру та кваліфікований персонал, тому впровадження ШІ може бути дорогим і трудомістким процесом. Однак при правильному підході ШІ може стати цінним активом для аграрних підприємств, які хочуть підвищити свою стійкість до різних типів криз. Його використання при антисипативному управлінні розвитком аграрних підприємств може стати ключем до успіху та виживання господарських суб'єктів в складних умовах. Проте необхідно пам'ятати про те, що ШІ є інструментом, а не рішенням самим по собі. Його використання повинно супроводжуватися під пильним контролем з боку персоналу. Вважаємо, що в найближчі роки застосування ШІ в аграрній галузі зростатиме та сподіваємося, що Україна буде лідером з інтеграції даного інструменту в сільське господарство.

Висновки до розділу 3

В процесі дослідження напрямів розвитку антисипативного управління в аграрних підприємствах було отримано наступні результати:

1. Визначено потребу в розпізнаванні аграрними підприємствами слабких сигналів настання кризи і за результатами дослідження сформовано та обґрунтовано механізм їх виявлення, що складається з комплексу заходів, які реалізовує антисипативна команда. Члени команди аналізують та інтерпретують інформацію про настання потенційних загроз, моделюють сценарії реалізації антисипативних заходів і впроваджують їх у діяльність господарського суб'єкта.

Застосування механізму виявлення слабких сигналів в управлінні підприємством створить можливість йому бути на передових позиціях та підвищувати конкурентоспроможність.

2. Наведено основні параметри оцінки слабких сигналів зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства згідно із сферою прояву. Це допоможе чітко спрогнозувати та передбачити наслідки змін, адже постійний збір та аналіз відомостей щодо тенденцій і динаміки відповідних параметрів є ключовим аспектом у вчасному виявленні слабких сигналів.

3. Запропоновано типову організаційну структуру антисипативної команди, яку аграрні підприємства можуть використовувати як модель з подальшим її вдосконаленням, у разі необхідності.

4. Досліджено поняття «дорожня карта», її основні елементи та стадії розробки. Сформовано приклад дорожньої карти антисипативного управління для аграрних підприємств, що виступає своєрідною інструкцією для виходу із можливих кризових ситуацій та містить порядок виконання та перелік заходів, котрі варто вжити, з метою недопущення кризи.

5. Визначено функції, переваги та принципи застосування цифрових технологій в антисипативному управлінні аграрними підприємствами. Вказано основні упередження та поширені помилки щодо штучного інтелекту, що надало більш розлоге розуміння щодо його потенційних можливостей і проблем при впровадженні в діяльність підприємства.

6. Визначено основні цілі впровадження штучного інтелекту в аграрних підприємствах та їх цінність: збільшення конкурентоспроможності (90%), покращення прийняття рішень (87%), зниження ризиків (55%), покращення якості агропродукції (50%) та підвищення продуктивності та ефективності (68%). Запропоновано приклади застосування ШІ в процесі антисипативного управління в аграрних підприємствах на основі ключових типів кризових ситуацій.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі розкрито теоретико-методичні основи та вирішено актуальні наукові завдання в контексті антисипативного управління розвитком аграрних підприємств. За результатами дослідження сформульовано такі основні висновки та рекомендації:

1. На даному етапі розвитку економічної системи відсутній єдиний логічно-правильний підхід до визначення поняття «антисипативне управління розвитком аграрних підприємств». У зв'язку з цим, сформовано власний погляд на дане поняття – сукупність методів і підходів підприємств до подолання криз на основі аналізу, оцінки, контролю та прогнозу кризових втрат викликаних змінами навколишнього середовища, та вжиття превентивних заходів для підтримки стабільного розвитку та стійкості господарського суб'єкта під час таких змін. В основі ефективного антисипативного управління стоїть антисипативний потенціал, який представляє собою потенційні можливості та здатність підприємства протистояти кризовим явищам.

2. Сформовано та обґрунтовано концепцію антисипативного управління аграрних підприємств, що дасть змогу здійснити попередній аналіз ефективності функціонування даного виду управління підприємством відповідно до заданих критеріїв. Її використання сприятиме формуванню висновків щодо впровадження антисипативного управління кризовими процесами в аграрних господарствах.

3. Охарактеризовано методи оцінки та аналізу ризиків, визначено області застосування кожного методу відповідно до типів ризиків й умов, що сприятиме більш обґрунтованому вибору інструментів для антисипативного управління в аграрній галузі. Здійснено аналіз основних чинників впливу (погодних, фінансових, соціальних та науково-дослідних) на результат підприємств аграрної галузі, визначено, що комплексний підхід до управління цими факторами є ключовим для досягнення стабільного та успішного функціонування.

4. Аналіз динаміки позицій України щодо вирішення проблеми неплатоспроможності протягом досліджуваного періоду змінився у негативну сторону, що свідчить про зростання рівня загрози настання кризового стану та

збільшення кількості підприємств-банкрутів. Запропоновано до розгляду модель процесу прийняття рішень – інтелектуальну блок-схему «зовні всередину», яка активно використовується світовими корпораціями, зосереджена на виявленні нових проблем і дає можливість оцінити, наскільки серйозні вказані проблеми та який вплив вони можуть мати на підприємство, якщо вчасно не прийняти антисипативне рішення.

5. Діяльність аграрних підприємств за період дослідження піддавалася загрозам, що були спричинені пандемією Covid-19, глобальною фінансовою кризою 2020 р., російсько-українською війною та іншими зовнішніми чинниками. Внаслідок вказаних загроз відбулося суттєве скорочення посівних площ по всіх регіонах країни. Найбільших втрат зазнали: Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська області. В середньому показники даних регіонів у 2022 році скоротилися до 75%. Відповідно в даних областях відбулося зменшення обсягів виробництва аграрної продукції від 40% до 80%. В той же час, регіони заходу України демонстрували позитивну тенденцію до зростання валового збору від 4% до 40%. Індекс сільськогосподарської продукції за досліджуваний період в країні знизився до 75%.

6. Визначено області, які опинилися в лідерах щодо відсотку аграрних підприємств, що були ліквідовані – Дніпропетровська, Одеська, Київська, Кіровоградська та Запорізька. Частка зазначених регіонів становить від 10 до 30%, що є значною для агробізнесу. У той же час, в країні відбулося зростання кількості господарських суб'єктів, які почали застосовувати антисипативні команди в управлінні своєю діяльністю. Досліджено, що дана тенденція збережеться і надалі, у зв'язку з мінливим зовнішнім та внутрішнім середовищем. Підтверджено результатами анкетування респондентів, що належать до аграрних підприємств, важливість впровадження антисипативного управління та підбору оптимальних рішень щодо вирішення проблем його повноцінного використання.

7. Визначено потребу в розпізнаванні аграрними підприємствами слабких сигналів настання кризи і за результатами дослідження сформовано та обґрунтовано механізм їх виявлення, що складається з комплексу заходів, які

реалізовує антисипативна команда. Члени команди аналізують та інтерпретують інформацію про настання потенційних загроз, моделюють сценарії реалізації антисипативних заходів і впроваджують їх у діяльність господарського суб'єкта.

8. Запропоновано типову організаційну структуру антисипативної команди, яку аграрні підприємства можуть використовувати як модель при формуванні антисипативної команди з подальшим її вдосконаленням, у разі необхідності.

9. Досліджено поняття «дорожня карта», її основні елементи та стадії розробки. Сформовано приклад дорожньої карти антисипативного управління для аграрних підприємств, що виступає своєрідною інструкцією для виходу із можливих кризових ситуацій та містить порядок виконання та перелік заходів, котрі варто вжити, з метою недопущення кризи.

10. Визначено функції, переваги та принципи застосування цифрових технологій в антисипативному управлінні аграрними підприємствами. Вказано основні упередження та поширені помилки щодо штучного інтелекту, що надало більш розлоге розуміння щодо його потенційних можливостей і проблем при впровадженні в діяльність підприємства. Запропоновано приклади застосування ШІ в процесі антисипативного управління в аграрних підприємствах на основі ключових типів кризових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. №6. С.69-78.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
3. Криза і його види. URL: https://stud.com.ua/152592/marketing/upravlinnya_krizovimi_situatsiyami (дата звернення 11.01.2022)
4. Ткаченко А.М., Єлець О.І. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством : монографія. Запоріжжя : Видавництво Запорізької державно інженерної академії, 2010. 277 с.
5. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2(28). С. 165-170. DOI: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.2\(28\).2010.56741](https://doi.org/10.20535/2077-7264.2(28).2010.56741)
6. Бізонич Д.В. Дослідження поняття кризи у контексті антикризового державного менеджменту в системі житлово-комунального господарства України. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/57.pdf (дата звернення 12.01.2022)
7. Григор'єва О.В., Міщенко А.Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №13. С. 76-79.
8. Сухецька К.В. *Методи попередження та подолання кризових ситуацій* :The 7 th International scientific and practical conference «Eurasian scientific discussions», August 1-3, 2022. Barcelona, Spain. 2022. P. 273-276. ISBN 978-84-15927-32-7
9. Головач К. С. Особливості кризи у сільськогосподарських підприємствах та антикризове управління. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2014. №2 . С. 193-202.

10. Ковтун В.А. Проблема виявлення кризових ситуацій на підприємстві та аналіз існуючих моделей розвитку кризи. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. 2017. С. 577-582.
11. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
12. Нелєпова А.В. Програмне управління процесами в галузі : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2016. 52 с.
13. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 4. С. 82-85. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-39>
14. Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2010. №6.
15. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. №10. С. 96-103.
16. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: підручник. Київ: «Кондор», 2008. 664 с.
17. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 4(15). С. 94-99. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
18. Велика українська енциклопедія. Антикризове управління. URL:[https://vue.gov.ua/Антикризове_управління#:~:text=Антикрізове%20управління%20\(від%20анти...,галузі%2C%20регіону%2C%20національної%20економіки](https://vue.gov.ua/Антикризове_управління#:~:text=Антикрізове%20управління%20(від%20анти...,галузі%2C%20регіону%2C%20національної%20економіки). (дата звернення 03.01.2022)
19. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312-319. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133959>

20. Коваленко Т. В. Антикризове управління персоналом у державних організаціях. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 142-148. DOI 10.32983/2222-0712-2018-4-142-148

21. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2010. № 20. С. 60–62.

22. Воронкова Т. Є. Система антикризового управління підприємством. *Науково-технічна інформація*. 2011. №3. С. 17-25.

23. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

24. Богоніколос Н.Д. Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02. Харків, 2005. 18 с.

25. Коваленко О.В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством. *Збірник наукових праць «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*. 2009. № 5. С.99-106.

26. Мороз О.В., Сметанюк О.А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2006. 167 с.

27. William C. Ashley, James L. Morrison. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. URL: https://www.researchgate.net/publication/228806324_Anticipatory_management_Tools_for_better_decision_making (дата звернення 25.12.2021)

28. Адамів М.Є. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2010. №3(28). с.112-121.

29. Кузьмін О. Є. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 224 с.

30. Мельник С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. *Агроосвіта*. 2020. №5. С. 31-35.

31. Плиса В. Й., Плиса З. П. Антикризове управління діяльністю страховика. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. (20.3). С. 221-226.
32. Лесько, О. Й., Причеп, І. В., Лесько, Т. В.. Розробка підходу до антисипативного управління ризиками підприємства за умов невизначеності. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2017. № 4. с. 9-15.
33. Руденський Р.А. Антисипативне управління складними економічними системами: моделі, методи, інструменти: монографія. Донецьк: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2009. 257 с.
34. Stephen C. Harper, David J. Glew. Anticipatory management can not be compromised. URL: http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/182930117_2.html (дата звернення 29.12.2021)
35. Гудзь О. Є., Захаржевська А. А. Формування антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 71-76.
36. Причеп І. В. Управління ризиками як складова успіху підприємницької діяльності за сучасних умов. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27552/6961.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення 07.05.2022)
37. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Антисипативне управління підприємством: процесно-структурний підхід. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2. С. 71-77.
38. Сухецька К.В., Новак І.М. *Сутність антисипативного управління в аграрному секторі України*: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 21 жовтня 2021 р. Умань, 2021. С. 90-93.
39. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: навч. посібник. Запоріжжя : Запорізька Державна Інженерна Академія, 2011. 466 с.

40. Сухецька К.В. *Управління кризовими процесами на аграрних підприємствах* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 19 лютого 2022 р. Київ, 2022. С. 16-20. ISBN 978-966-992-756-9
41. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12-17.
42. Зарубеєва Н.Г. Оцінка антикризового потенціалу коксохімічного підприємства на основі аналізу його стану з використанням нечіткої логіки. *Економічний аналіз*. 2010. № 5. С. 95-99.
43. Ортіна Г.В. Антикризовий потенціал реального сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С.81-84
44. Шварц І.В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2008, 20 с.
45. Булович Т.В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства. *Сталий розвиток України*. 2010. № 2. С. 64-68.
46. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 19-22.
47. Сухецька К.В. *Особливості використання антисипативного потенціалу управління в антикризовому менеджменті на аграрних підприємствах* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25 лютого 2022 р. Вінниця, 2022. С. 707-709. ISBN 978-966-641-912-8
48. Шатайло, О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2. С. 98–105.
49. Кустріч Л.О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 40-44.
50. Сухецька К.В. *Фактори, що вимагають застосування антисипативного управління в аграрному секторі* : матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 18 жовтня 2023 р. Умань, 2023. С. 253-255.

51. Анисенко О. В., Вакар К. В. Розвиток аграрного сектора економіки України в умовах інституційних змін. *Агроосвіта*. 2018. №9. С. 27-32.
52. Кушнік Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5.
53. Рудніченко, Є., Гавловська Н., Красноштан В. Ранжування видів ризику в залежності від вагомості наслідків небезпеки зовнішнього та внутрішнього середовища організацій. *Modeling the Developing of the Economic Systems*. 2021. №1. С. 66–70. <https://doi.org/10.31891/mdes/2021-1-8>
54. Посох І.М. Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. №2 (15). С. 211-217.
55. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестбільного ринкового середовища. *Економічні науки*. 2016. №1. С. 235-239.
56. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-115.
57. Нестеренко В. Ю. Дослідження методів оцінювання економічного ризику в діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2012. №1. С. 13-15.
58. Мельничук Л.С., Петренко Т.В. Роль визначення ризиків в плануванні фінансової діяльності. *Науково-методичний журнал. Економіка*. 2017. Вип. 294. Т. 306. С 87-92.
59. Андрушків Б.М., Паляниця В.А. Методи оцінки та аналізу ризику на підприємстві. *Економічні науки*. 2009. С. 37-41.
60. Євчук Л.А. Окремі аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи. 2014. № 6. С.13-19.
61. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152-156.

62. Яцук О.О. Основні чинники впливу на формування прибутку сільськогосподарських підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. С. 410-417.
63. Шатайло О.А. Змістова характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217-226.
64. Криворучкіна О.О., Маньківська Н.П. Адаптація світового досвіду антикризового управління до практики функціонування вітчизняних підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32618417.pdf> (дата звернення 01.11.2022)
65. Волошанюк Н.В., Погребняк В.В. Вивчення зарубіжного досвіду антикризового управління в сучасних умовах. *International Science Group*. 2022. С. 161-166.
66. Doing Business Data. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data> (дата звернення 11.01.2023)
67. Khalatur, S., Kriuchko, L., & Sirko, A. World Experience Adaptation Of Anti-Crisis Management Of Enterprises In The Conditions Of National Economy's Transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. № 6 (3). P. 171-182.
68. Храпкіна В. В., Чучко О. П. Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. № 1 (7). С. 42-49.
69. Коломієць Т.В. Взаємозв'язок розвитку матеріально-технічної бази та інтелектуального капіталу для інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 24. С. 65-71.
70. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення 17.01.2023)
71. Савченко В.Ф. Світовий досвід антикризового державного регулювання. *Економіка та управління національним господарством*. 2016. № 1 (5). С. 7-13.
72. Doing Business. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-reports> (дата звернення 20.02.2023)

73. Anticipation and Risk Management. URL: <https://www.burrus.com/2018/01/anticipation-risk-management/> (дата звернення 23.03.2023)

74. William C. Ashley, James L. Morrison. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. URL: <http://surl.li/oetno> (дата звернення 23.03.2023)

75. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підгрунття попередження кризових явищ на підприємствах. *Економічна наука*. 2021. №9. С. 40-45.

76. Шморгун Л.Г. Менеджмент організації: підручник. Київ: Знання, 2011. 436 с.

77. Бородіна О. М. Інституційний розвиток сільського господарства та села України і Росії та його гармонізація з європейською політичною практикою. *Економіка України*. 2012. № 11. С. 48-61.

78. Кириленко, І. Г. Перспективи вітчизняного АПК в світлі прогнозів світового ринку продовольства. *Економіка АПК*. 2015. №1. С. 21-28.

79. Лупенко Ю.О., Гайдуцький П.І., Саблук П.Т. Аграрна реформа в Україні: за ред.. П. І. Гайдуцького. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. 424 с.

80. Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 37-49.

81. Саблук П. Т. Стан і напрями розвитку аграрної реформи. *Економіка АПК*. 2015. №. 2. С. 10.

82. Державна статистична служба України: Посівні площі сільськогосподарських культур за їх видами. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 17.09.2022)

83. Державна статистична служба України: Площі, валові збори та урожайність сільськогосподарських культур за їх видами та по регіонах. URL:<https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 17.09.2022)

84. Державна статистична служба України: Групування підприємств за розмірами зібраної площі основних сільськогосподарських культур. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 17.09.2022)

85. Державна статистична служба України: Продукція сільського господарства у постійних цінах. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 17.09.2022)
86. Державна статистична служба України: Індeksi сільськогосподарської продукції. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 17.09.2022)
87. Оприлюднення відомостей про справи про банкрутство. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/og_pov/ (дата звернення 20.06.2023)
88. Адамів М.Є. Фактори впливу на формування і використання систем антисипативного управління підприємств. *Економічні науки*. 2011. № 5. С. 160-165.
89. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.
90. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
91. Савченко О. Р. Спрощена модель структури факторів впливу на системи менеджменту організацій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*. 2010. № 3 (53). С. 90–93.
92. Jones, Gareth R. Essentials of contemporary management. *Published by McGraw-Hill/Irwin*. 2nd ed. 2007. 594 p.
93. Державна статистична служба України: Економічна статистика. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.10.2022)
94. Державна статистична служба України: Кількість підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.10.2022)
95. Державна статистична служба України: Кількість зайнятих працівників на підприємствах за їх розмірами за видами економічної діяльності. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.10.2022)

96. Державна статистична служба України: Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.10.2022)
97. Державна статистична служба України: Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.10.2022)
98. Сухецька К.В. Ефективне управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств в умовах кризи. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Ч.2. Економіка. Вип. 104. 2024. С. 36-45. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-36-45
99. Державна статистична служба України: Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.10.2022)
100. Петрашук М. М. Використання методів кореляційно-регресійного аналізу для моделювання рівня фінансового забезпечення інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. № 6.
101. Боронос В.Г., Плікус І.Й., Кобушко І.М. Управління фінансовою санацією підприємств. навч. посібник. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. 437 с.
102. Командні рішення LIGA360 як допоміжний засіб для антикризових команд у розв'язанні питань воєнного часу. URL: <http://surl.li/oetof> (дата звернення 05.10.2022)
103. Дударєва А.Б. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. *Вісник сільського розвитку та соціальної політики*. 2019. №2. С. 183-190.
104. Єршова Н.Ю. Антикризове управління підприємством: проблематика та завдання на сучасному етапі. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8f9470b9-373a-45ff-8e59-2aca03288c60/content> (дата звернення 27.03.2023)

105. Сітак І.Л., Мурашко І.М. Система раннього попередження та реагування як засіб забезпечення стійкості підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №2 (13). С. 172-178.

106. Alberto Cevolini. The strongness of weak signals: self-reference and paradox in anticipatory systems. URL: <https://eujournalfuturesresearch.springeropen.com/articles/10.1007/s40309-016-0085-1> (дата звернення 29.03.2023)

107. Милько І.П. Особливості застосування моделі управління за слабкими сигналами. *Економіка та суспільство*. 2021. №27. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-3>

108. Копитко М. І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 24-27.

109. Sukhetska, K., Aleshkina, L., Movchaniuk, A., Novak, I., & Pitel, N. Directions and recommendations for enterprises to overcome crises using anticipatory teams. *Наукові горизонти*. № 12 (25). 2022. С. 122-131. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(12\).2022.122-132](https://doi.org/10.48077/scihor.25(12).2022.122-132)

110. Butkova O., & Kravchenko V. Modern methodology and methods of capital structure analysis of agricultural enterprises. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 937, article number 032066. doi: 10.1088/1755-1315/937/3/032066.

111. Сухецька К.В., Новак І.М. Управління кризовими ситуаціями при слабких сигналах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Ч.2. Економіка. Вип. 100. 2022. С. 84-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-84-90>

112. Пінчук А. Г., Педченко Н. С. Маршрутизація антикризового управління в системі забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Організаційний комітет конференції*, 449 с.

113. Kostoff R. N., Schaller R. R. Science and technology road maps. *IEEE Transactions of Engineering Management*. 2001. No48 (2). P. 132- 143.

114. Зозум Максим. Дорожня карта: Визначення, інструменти, приклади (Roadmap: Definition, Tools, Examples). URL: <https://www.maxzosim.com/dorozhnia-karta/> (дата звернення 25.04.2023)
115. Апопій В. В., Скрипко Т. О. Дорожня карта – інструмент удосконалення механізму державного забезпечення інноваційної активності підприємництва. URL: <http://surl.li/oetmx> дата звернення 25.04.2023)
116. Що таке RoadMap та як її використовувати. URL: https://cloud.itstep.org/blog_3/what-is-roadmap-and-how-to-use-it#1 (дата звернення 25.04.2023)
117. Величко В.А. Розробка дорожньої карти забезпечення ефективності рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств. URL: <http://surl.li/oetne> (дата звернення 11.03.2023)
118. Копішинська К. О. Дорожня карта як інструмент визначення стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2014. №11. С. 88-94.
119. Сухецька К.В. *Розробка дорожньої карти антиципативного управління в аграрних підприємствах* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 23 березня 2023 р. Умань, 2023. С. 99-102.
120. James Manyika, Susan Lund, Michael Chui, Jacques Bughin, Jonathan Woetzel, Parul Batra, Ryan Ko, and Saurabh Sanghvi. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (дата звернення 15.09.2023).
121. Lyon J. Y., Bogodistov Y., Moormann J. AI-driven Optimization in Healthcare: The Diagnostic Process. *European Journal of Management Issues*. 2021. Vol. 29. №4. P. 218-231. <https://doi.org/10.15421/192121>.
122. Кулиняк І.Я., Коpecь Г.Р., Горбенко Т.М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16>.

123. Резніченко О. Що може зробити зі світом штучний інтелект? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/details/28891073.html> (дата звернення 10.10.2023).
124. Stanford: Fintech Maintains Position as Third Biggest AI Investment Focus Area <https://fintechnews.ch/aifintech/stanford-fintech-maintains-position-as-third-biggest-ai-investment-focus-area/59671/> (дата звернення 12.10.2023).
125. Ніка Тамайо Флоренс. Онлайн курс «Основи AI». ШІ та МН в сільському господарстві. URL: https://rsvp.withgoogle.com/events/ai-basics_2023/home (дата звернення 15.10.2023).
126. Штеневич Володимир. Онлайн курс «Основи AI». Відповідальний AI. URL: https://rsvp.withgoogle.com/events/ai-basics_2023/home (дата звернення 21.10.2023).
127. Голей Ю. М., Дрік І. А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. URL: <https://fti.dp.ua/conf/2023/05247-0555/#:~:text=Штучний%20інтелект%20має%20переваги%20при,розкладу%20робіт%20та%20багато%20іншого.> (дата звернення 18.11.2023).
128. Скопенко, Н. С. Вплив технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності бізнесу. *Інтернаука : Міжнародний науковий журнал*. 2022. № 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11>
129. Кашубін Сергій. Онлайн курс «Основи AI». Упередження та поширені помилки щодо AI. URL: https://rsvp.withgoogle.com/events/ai-basics_2023/home (дата звернення 05.12.2023).
130. The Artificial Intelligence Index Report 2023, Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. URL: <https://aiindex.stanford.edu/report/> (дата звернення 05.12.2023).
131. Яремко С., Кузьміна О., Новицький Р. Використання технологій штучного інтелекту для прогнозування бізнес-процесів. *Науковий журнал «Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво»*. 2021. № 43. С. 230-235.

132. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В., Кириченко О. М. Вплив технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності бізнесу. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2022. №11.

133. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення 09.01.2024).

134. Легомінова С., Голобородько А. Інтегрування штучного інтелекту до бізнес-процесів підприємства як ефективного інструменту його розвитку. *Економічний форум*. №4. 2022. С. 99-107.

135. Використання штучного інтелекту в антикризовому управлінні. URL: <https://faxy.net/використання-штучного-інтелекту-в-ан/#> (дата звернення 13.01.2024).

136. Свінцицький А.В. Використання штучного інтелекту у сфері управління: переваги та недоліки. *Штучний інтелект та сучасні фітобіотехнології: теоретичні та практичні аспекти використання*. 2023. С. 206-209.

137. Ku. Chhaya A. Khanzode. Advantages and disadvantages of artificial intelligence and machine learning: A literature review. *International Journal of Library & Information Science (IJLIS)*. 2020. № 3. P. 30-36.

ДОДАТКИ

Додаток А

Реформи запровадженні країнами, що впливають на побудову та ведення бізнесу (2015-2020рр.)

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
П о л ь щ а	<p>✓ Отримання електроенергії Здешевлення підключення до електромереж.</p> <p>✓ Реєстрація власності Запровадження онлайн-процедур та зниження нотаріальних зборів.</p> <p>✓ Транскордонна торгівля Запровадження нової операційної системи терміналу в портах.</p>	<p>✓ Отримання електроенергії Скорочення затримки в обробці заявок на нові підключення до електромереж, збільшивши людські та капітальні ресурси.</p> <p>✓ Сплата податків Запровадження електронної системи подання та сплати ПДВ і транспортного податку.</p>	<p>✓ Підключення до електромережі Прискорення підключення до електромережі, скасувавши необхідність отримання дозволу на проведення земляних робіт для зовнішнього підключення.</p> <p>✓ Вирішення питань неплатоспроможності Запровадження нових механізмів реструктуризації, зміна процедури голосування за плани реструктуризації та надання дозволу кредиторам активніше брати участь у процедурах неплатоспроможності</p>	—	<p>✗ Сплата податків Ускладнення сплати податків, вимагаючи щомісячного подання декларацій з ПДВ, розширивши перелік товарів і послуг, на які поширюється механізм зворотного відшкодування, та запровадивши нові зобов'язання щодо подання звітності.</p> <p>✓ Забезпечення виконання контрактів Спрощення примусового виконання контрактів, запровадивши автоматизовану систему випадкового розподілу справ між судьями.</p>	<p>✓ Отримання електроенергії Прискорення отримання електроенергії завдяки впровадженню нової платформи обслуговування клієнтів.</p> <p>✗ Реєстрація власності Ускладнення передачі власності, збільшення часу, який необхідний для подачі заявки на реєстрацію в Земельному та іпотечному реєстрі.</p>

Продовження додатка А

1	2	3	4	5	6	7
Німеччина	<p>✗ Початок бізнесу Ускладнення відкриття бізнесу, збільшивши нотаріальні збори.</p> <p>✗ Реєстрація власності Підвищення ставки податку на передачу власності.</p>	<p>✓ Започаткування бізнесу Спрощення відкриття бізнесу, роблячи цей процес більш ефективним і менш витратним.</p> <p>Регулювання ринку праці Мінімальна заробітна плата в розмірі 8,50 євро за годину.</p>	-	-	-	<p>✓ Забезпечення виконання контрактів Спрощення примусового виконання контрактів, запровадивши електронну подачу первинної скарги та електронні процесуальні послуги без необхідності подачі паперових документів.</p>
США	<p>✓ Відкриття бізнесу Започаткування спрощених онлайн-процедур.</p>	-	-	<p>Регулювання ринку праці Збільшення максимальної кількості днів оплачуваної лікарняної відпустки на рік.</p>	<p>Регулювання ринку праці Зміна правила щодо відпустки по догляду за дитиною.</p>	<p>✓ Започаткування бізнесу Запровадження онлайн-подач відомостей для товариств з обмеженою відповідальністю.</p> <p>✓ Сплата податків Сплату податків стала менш витратною, знизивши ставку податку на прибуток підприємств.</p> <p>✓ Забезпечення виконання контрактів Запровадження електронної подачі документів.</p>

Продовження додатка А

1	2	3	4	5	6	7
Китай	<p>✓Започаткування бізнесу Спрощення відкриття бізнесу, скасувавши вимогу щодо мінімального капіталу та необхідність отримання звіту аудиторської фірми про перевірку капіталу.</p> <p>✓Сплата податків Спрощення сплати податків для компаній шляхом вдосконалення електронної системи подання та сплати податків, а також запровадження нових каналів комунікації.</p>	<p>✓ Сплата податків Китай зробив сплату податків дешевшою, знизивши ставку внесків на соціальне страхування, які сплачують роботодавці.</p>	<p>✓Започаткування бізнесу Китай спростив відкриття бізнесу, запровадивши єдину форму для отримання бізнес-ліцензії, коду організації та податкової реєстрації.</p> <p>✓ Отримання кредиту Китай покращив доступ до кредитної інформації, почавши надавати платіжні історії від комунальних компаній та надаючи кредитні рейтинги банкам і фінансовим установам.</p>	<p>✓Започаткування бізнесу Полегшення реєстраційно і процедури.</p> <p>✓Сплата податків Запровадження низки заходів для полегшення дотримання податкового законодавства.</p>	<p>✓ Отримання електроенергії Розширення пропускної здатності мережі та скорочення часу на підключення до електромереж завдяки впровадженню нового мобільного додатку для клієнтів.</p> <p>✓ Реєстрація власності Полегшення адміністративної процедури та підвищення надійності та прозорості системи управління земельними ресурсами.</p> <p>✓ Захист міноритарних інвесторів Збільшення прав інвесторів та ролі у прийнятті важливих корпоративних рішень.</p> <p>✓Сплата податків Скасування податку на бізнес.</p>	<p>✓ Започаткування бізнесу Китай спростив започаткування бізнесу, повністю інтегрувавши отримання печаток компаній в єдине вікно.</p> <p>✓ Отримання дозволів на будівництво Спрощення вимог до будівельних проектів з низьким рівнем ризику та скорочення часу на підключення до водопостачання та водовідведення.</p> <p>✓ Отримання електроенергії Полегшений процес подання заявок. А також підвищення прозорості зміни тарифів на електроенергію.</p> <p>✓ Захист міноритарних інвесторів Посилення відповідальності контролюючих акціонерів за недобросовісні транзакції з пов'язаними сторонами.</p>

Продовження додатка А

1	2	3	4	5	6	7
					<p>запровадивши кілька адміністративних реформ скорочення часу на дотримання вимог законодавства.</p> <p>✓ Транскордонна торгівля Скорочення часу і вартості експорту та імпорту, запровадження «єдиного вікна», скасування адміністративних зборів, підвищення прозорості та заохочення конкуренції.</p> <p>✓ Започаткування бізнесу Запровадження онлайн-реєстрацій компаній та спрощення реєстрації в системі соціального страхування.</p> <p>✓ Отримання дозволів на будівництво Полегшений процес отримання дозволу на будівництво, сертифікату про завершення будівництва.</p>	<p>ставки податку на додану вартість для певних галузей, а також удосконалення системи електронної подачі та сплати податків.</p> <p>✓ Транскордонна торгівля Спрощення експорту та імпорту, запровадження попереднього декларування вантажів, модернізація портової інфраструктури, оптимізація митного адміністрування та публікація тарифів збору.</p> <p>✓ Забезпечення виконання контрактів Регулювання максимальної кількості відстрочок, які можуть бути надані, та обмеження відстрочки непередбачуваними та винятковими обставинами.</p> <p>✓ Врегулювання неплатоспроможності Запровадження правила кредитного пріоритету після відкриття провадження у справі про неплатоспроможність та розширення участі кредиторів у провадженні у справах про неплатоспроможність.</p>

Продовження додатка А

1	2	3	4	5	6	7
Україна	<p>✓ Сплата податків Запровадження електронної системи подання та сплати податків на працю. З іншого боку, вона збільшила екологічний податок.</p>	<p>✓ Започаткування бізнесу Скорочення часу, що необхідний для реєстрації ПДВ, та скасування плати за реєстрацію бізнесу.</p>	<p>✓ Захист міноритарних інвесторів Запровадження вимог про усунення зацікавленого директора або акціонера від участі в голосуванні. ✓ Забезпечення виконання контрактів Запровадження системи, яка дозволяє користувачам сплачувати судові збори в електронному вигляді.</p>	<p>✓ Отримання дозволів на будівництво Спрощення процедури отримання дозволів на будівництво, за рахунок зменшення плати за них. ✓ Захист міноритарних інвесторів Запровадження вимог щодо негайного публічного розкриття інформації про операції з пов'язаними сторонами. ✓ Сплата податків Зниження ставки єдиного соціального внеску.</p>	<p>✗ Отримання дозволів на будівництво Отримання дозволів на будівництво стало дорожчим, за рахунок збільшення розміру пайового внеску на розвиток соціальної та інженерно-транспортної інфраструктури міста. ✓ Захист міноритарних інвесторів Підвищення вимог до розкриття у річних звітах інформації про операції з пов'язаними сторонами. ✓ Транскордонна торгівля Скасування вимог Державної служби експортного контролю щодо перевірки автозапчастин. ✓ Забезпечення виконання контрактів Полегшена процедура розгляду дрібних позовів та проведення досудових конференцій.</p>	<p>✓ Отримання дозволів на будівництво Скасування вимог щодо найму зовнішнього наглядача та запровадження системи онлайн-повідомлень. Також здешевлення отримання дозволу на будівництво, зменшивши розмір внеску. ✓ Отримання електроенергії Полегшення видачі технічних умов та запровадження геоінформаційної системи. А також підвищення надійності енергопостачання, запровадивши механізм компенсації за відключення. ✓ Реєстрація власності Підвищення прозорості системи управління земельними ресурсами. ✓ Отримання кредитів Покращення доступу до кредитної інформації шляхом створення нового державного кредитного реєстру в Національному банку України. ✓ Захист міноритарних інвесторів Посилення захисту міноритарних інвесторів, вимагаючи більшого розкриття інформації про операції із зацікавленими сторонами.</p>

**Динаміка обсягу виробництва (валового збору) основних
сільськогосподарських культур по регіонах, тис.ц**

Зернові та зернобобові культури

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Всього по Україні	676277,8	751419,839	649334	860104	537183
Область					
Вінницька	53457,7	59397,5	40152,7	65355,3	35637,3
Волинська	11633,2	12925,8	14011,6	15092,8	13586
Дніпропетровська	38566,5	42851,7	35395,5	49487,7	32712,7
Донецька	17715,1	19683,5	19880,3	22276,1	5442,8
Житомирська	24631,3	27368,1	25260,8	33566,6	19867,3
Закарпатська	3524,9	3916,5	3270,3	3628,4	3062,6
Запорізька	30044,9	33383,2	29644,3	38380,5	7695,4
Івано-Франківська	6695,6	7439,5	8265,3	10095	8437,4
Київська	37918,9	42132,2	29871,7	45673,5	29782,9
Кіровоградська	39098,1	43442,3	26890,8	49811,2	38866,6
Луганська	13021,3	14468,1	13759,2	13911,5	2530,3
Львівська	14792,2	16435,8	16074,2	18278,6	19045,5
Миколаївська	28231,8	31368,7	23620,6	39255,4	21336,4
Одеська	33707,6	37452,9	19550,4	51053,5	30621,4
Полтавська	55093,9	61215,4	50502,7	59795,9	50965,3
Рівненська	13437,1	14930,1	14437,4	17269,9	14033,2
Сумська	39905,4	44339,3	48196,8	42607,5	34721
Тернопільська	24297,1	26996,8	28373,6	33036,6	26425,8
Харківська	39738,9	44154,3	48525,6	49369,1	24449,4
Херсонська	24652,1	27391,2	27199,5	35287,7	0
Хмельницька	34192,1	37991,2	39852,8	48308	35155
Черкаська	41068,8	45632,0	26922,9	51503,1	36591,2
Чернівецька	5775,6	6417,3	5782	7289,4	6653,7
Чернігівська	45077,7	50086,3	53892,9	59771,1	39564

Пшениця

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Всього по Україні	254972	283302	248774	321510	206238
Область					
Вінницька	16481,1	18312,4	13459,6	17671,7	12866,8
Волинська	6406,3	7118,1	7267,6	7179,8	7125,5
Дніпропетровська	17340,6	19267,4	19614,2	24688,8	16876,9
Донецька	12151,2	13501,4	13865,9	15485,8	4313,8
Житомирська	6338,4	7042,7	6155,3	7539,8	6312,5

Продовження додатка Б

1	2	3	4	5	6
Закарпатська	836,8	929,7	850,7	815	900,3
Запорізька	21527,0	23918,9	20737,7	27166,1	5699,2
Івано-Франківська	2420,9	2689,9	2810,9	2358	2729,8
Київська	9019,2	10021,3	7756,5	10539,4	7984
Кіровоградська	12726,0	14140,0	11425,1	18689	16252,4
Луганська	9074,5	10082,7	10344,9	10807,5	1453,8
Львівська	7767,7	8630,8	7845,4	8243,8	9117,8
Миколаївська	14326,0	15917,7	11572,2	20299,1	12370,9
Одеська	18122,1	20135,7	9765,8	26428,2	17414,7
Полтавська	9914,3	11015,9	10277,8	12039,2	11101,7
Рівненська	4532,6	5036,3	4860	5392,8	5150,4
Сумська	8060,7	8956,4	9260,9	9288,6	10202,7
Тернопільська	10545,8	11717,5	10170,8	11393,9	11764,3
Харківська	20534,4	22816,0	27196,7	28308,9	13664,9
Херсонська	14759,5	16399,5	15677,9	20733,7	0
Хмельницька	12946,6	14385,1	10731,3	13170,3	12944,7
Черкаська	9742,1	10824,6	7977,7	12289,4	10166,3
Чернівецька	1833,1	2036,7	1458,3	1738,7	1535,2
Чернігівська	7564,9	8405,5	7691	9242,7	8289,4

Кукурудза

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Всього по Україні	322962	358847	302903	421099	261805
<i>Область</i>					
Вінницька	32162,2	35735,8	22763,7	42794,1	19482,9
Волинська	2666,6	2962,9	3765,9	5010,6	3960,9
Дніпропетровська	13824,9	15361,0	7450,1	15744,4	9322,8
Донецька	1954,8	2172,0	1707,2	2387,9	408,7
Житомирська	15712,4	17458,2	15834,6	22609,9	10886,6
Закарпатська	2548,1	2831,3	2273,5	2676	2036,9
Запорізька	1671,3	1856,9	1617,4	2785	284,9
Івано-Франківська	2815,4	3128,2	3944,7	6357,8	4378,4
Київська	24943,1	27714,5	18513,3	31041,9	19105,5
Кіровоградська	21771,2	24190,2	10885,6	24837,5	17734,5
Луганська	2497,6	2775,1	1851	1609,9	610
Львівська	4130,1	4589,0	5846,4	7550	7535,4
Миколаївська	4590,6	5100,6	3213,4	6344,1	2822,1
Одеська	5517,3	6130,3	3721,1	8381,1	4336,7
Полтавська	41583,9	46204,3	36501,4	43622,4	35887,9
Рівненська	6282,8	6980,9	6680,7	8921,3	6083

Продовження додатка Б

1	2	3	4	5	6
Сумська	29200,0	32444,4	36208	31163,2	22308,9
Тернопільська	8368,9	9298,8	13325,2	17372,6	10738,5
Харківська	13322,5	14802,8	14210,7	14750,4	7737,4
Херсонська	3352,6	3725,1	4190,7	5332,8	0
Хмельницька	16727,3	18585,9	25314	31171,3	18561,2
Черкаська	28738,0	31931,1	16508,4	36345,3	24004,6
Чернівецька	3236,0	3595,6	3574	4777,7	4425,5
Чернігівська	35344,4	39271,6	43002,4	47511,3	29152,1

Ячмінь

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Всього по Україні	80242,8	89158,7	76363,4	94370,2	55757,4
<i>Область</i>					
Вінницька	4373,8	4859,7	3465	4330,2	2832,7
Волинська	1026,1	1140,1	1140,1	1116	1062,2
Дніпропетровська	6586,3	7318,1	7610,8	8109,5	6039,1
Донецька	3012,6	3347,3	3447,7	3504,5	632,8
Житомирська	978,9	1087,7	1079	1410	1132,6
Закарпатська	73,0	81,1	75,4	56,2	56,7
Запорізька	5301,8	5890,8	5849,6	6845,4	1585
Івано-Франківська	1127,8	1253,1	1219,3	1097,5	1049,6
Київська	3177,7	3530,8	2513,9	2846,8	2033,4
Кіровоградська	3894,6	4327,4	3955,2	5354,4	4367,9
Луганська	1063,8	1182,0	1209,2	1128,3	435,8
Львівська	2302,2	2558,0	1767,6	1834,9	1784,3
Миколаївська	8702,4	9669,4	8209,3	11592,7	5719,8
Одеська	9147,7	10164,1	5244,7	14989	8350,7
Полтавська	3002,8	3336,4	3059,5	3258,5	3191,5
Рівненська	1733,1	1925,7	1694,6	1725,5	1713
Сумська	1871,6	2079,5	1624,1	1271,6	1289,9
Тернопільська	4845,1	5383,4	4290,6	3741,2	3465,8
Харківська	4701,9	5224,3	5741,5	5022,6	2438,8
Херсонська	5660,9	6289,9	6327,6	8130	0
Хмельницька	3944,2	4382,4	3111,5	3196,2	3091,3
Черкаська	2005,6	2228,4	1927,6	2286,1	2052,6
Чернівецька	663,8	737,5	674,1	672,8	611,4
Чернігівська	1045,4	1161,5	1125,5	850,3	820,5

Продовження додатка Б

Соя

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Всього по Україні	33287,1	36985,7	27976,7	34916,2	34324,2
<i>Область</i>					
Вінницька	2483,0	2758,9	1476	2305,4	2004,3
Волинська	798,7	887,5	905,2	1030,4	1032,5
Дніпропетровська	79,1	87,9	29,1	103,5	67,6
Донецька	7,0	7,7	7,4	0	0
Житомирська	2906,9	3229,9	2312,6	3102,5	3664,3
Закарпатська	217,0	241,1	491,8	270,4	283
Запорізька	339,3	377,0	333,3	406,7	
Івано-Франківська	587,0	652,2	1067	1190	1324
Київська	2564,7	2849,7	1450,5	2317,9	2042,2
Кіровоградська	1538,9	1709,9	725	1436,1	1308,2
Луганська	0,5	0,6	10,3	0	0
Львівська	1437,1	1596,7	2289,7	2637,9	2898,6
Миколаївська	81,6	90,7	66,4	113	57,5
Одеська	109,9	122,1	74,1	108,7	125,2
Полтавська	2757,1	3063,4	2211,8	2477,5	3250,3
Рівненська	1085,3	1205,9	1770,3	1402,6	1652,4
Сумська	2091,3	2323,6	1612,6	1418,8	2425,4
Тернопільська	2040,5	2267,2	2020,1	2554,7	2614,2
Харківська	513,1	570,2	386	418,1	281,6
Херсонська	2692,7	2991,9	2360,6	2804,5	0
Хмельницька	4290,2	4766,9	3212,9	4276,8	4446,2
Черкаська	1971,7	2190,7	994,6	1936,6	2269,2
Чернівецька	1081,9	1202,1	1162,4	1551,8	1140,3
Чернігівська	1612,6	1791,8	1007	1052,3	1437,2

Ріпак озимий та кольза

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Всього по Україні	29514,5	32793,8	25572	29301,2	32693,1
<i>Область</i>					
Вінницька	2186,1	2429,0	1367,5	2020,8	2998,3
Волинська	1386,7	1540,8	1423,7	1545,9	1755,2
Дніпропетровська	2531,6	2812,9	3029,5	2000,3	3344,8
Донецька	598,2	664,7	936,5	0	308,5
Житомирська	1149,6	1277,3	1053,8	1080,8	1329,5
Закарпатська		0,0	0	0	0
Запорізька	1508,8	1676,5	1911,2	1788,6	603,2

Продовження додатка Б

1	2	3	4	5	6
Івано-Франківська	656,4	729,4	625,8	681	702,2
Київська	1323,0	1470,0	646,8	1018	1559,6
Кіровоградська	1343,5	1492,7	1047,9	679,6	1805,6
Луганська	64,4	71,6	240,9	9,3	0
Львівська	1660,3	1844,8	1721,2	1773,6	1766,8
Миколаївська	1781,1	1979,0	1288,3	1634	1994,4
Одеська	3380,8	3756,5	1243,4	3025	2703,4
Полтавська	313,4	348,3	70	341,3	654,2
Рівненська	900,2	1000,2	868,2	874,6	797,6
Сумська	376,4	418,2	367,6	711,1	1030,4
Тернопільська	2038,7	2265,2	1823,5	2619,1	3052,5
Харківська	171,8	190,9	333,8	84,1	0
Херсонська	1729,9	1922,1	1972,1	2440	0
Хмельницька	2142,1	2380,2	2039,8	2987,2	2928,5
Черкаська	1286,8	1429,8	364,6	544,9	1756
Чернівецька	257,8	286,4	397,3	315,9	322,8
Чернігівська	726,7	807,5	798,6	1126,1	1279,6

Соняшник

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Всього по Україні	<i>137264,7</i>	<i>152516,3</i>	<i>131104</i>	<i>163924</i>	<i>113126</i>
Область					
Вінницька	7615,2	8461,4	7733,7	9848,6	7508,8
Волинська	850,3	944,8	1009	1012,4	859,3
Дніпропетровська	13030,8	14478,7	10135,1	14161,3	10915
Донецька	6170,2	6855,8	5717,7	7781,5	2282,3
Житомирська	2921,6	3246,2	3460,5	3706	3768,2
Закарпатська	72,3	80,3	64	67,7	82,6
Запорізька	9180,4	10200,5	8272,6	10695,1	2285,8
Івано-Франківська	550,0	611,1	642,9	906,8	1139,3
Київська	4573,9	5082,1	4548,5	5956,9	4691,3
Кіровоградська	13856,2	15395,8	10330,6	15961,7	13116
Луганська	7747,0	8607,7	6782,9	8089,7	1228
Львівська	653,9	726,6	847,9	1017,2	1088,3
Миколаївська	9565,6	10628,4	6919,1	11603,9	6232,6
Одеська	6242,4	6936,0	4529,2	9657	5708,8
Полтавська	8811,0	9790,1	9741,1	9961,9	12430
Рівненська	701,2	779,2	1016,8	1075,9	1231,7
Сумська	6991,1	7767,9	8801	7819,3	8732,2
Тернопільська	1940,0	2155,6	2854	2777,1	3352,9
Харківська	13321,7	14801,9	13558,5	14196,1	6966,5

Продовження додатка Б

1	2	3	4	5	6
Херсонська	5770,9	6412,1	5315,6	6726	–
Хмельницька	4620,1	5133,5	5687,9	5105,8	5766,1
Черкаська	6065,5	6739,5	5688,1	8101,8	6575,6
Чернівецька	308,6	342,9	526	625,7	482,3
Чернігівська	5704,6	6338,5	6921,6	7068,7	6682,8

Цукровий буряк

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Всього по Україні	<i>90978,9</i>	<i>101087,6</i>	<i>90463,7</i>	<i>214029,4</i>	<i>98293,9</i>
Область					
Вінницька	17556,1	19506,7	20013,9	108538,8	23528,7
Волинська	3705,2	4116,8	3371,7	23065,8	3812,2
Дніпропетровська	313,9	348,7	247,6	3804,5	
Донецька	142,9	158,7	110	316,9	23,9
Житомирська	5402,0	6002,2	4417,6	107,7	1605,9
Закарпатська	0,0	0,0	0	4452,1	0
Запорізька	0,0	0,0	0	0	0
Івано-Франківська	448,8	498,7	260,8	0	0
Київська	7543,9	8382,1	8147,4	226,5	2009,5
Кіровоградська	4351,5	4835,0	3176,6	9673,3	5019,9
Луганська	0,0			4486,8	0
Львівська	5571,8	6190,8	7230,9		11092,1
Миколаївська	0,0	0,0	0	8484,7	0
Одеська	0,0	0,0	0	0	0
Полтавська	9959,7	11066,4	10490,9	0	10723,3
Рівненська	5042,4	5602,6	7888,5	10434,1	9979,9
Сумська	0,0	0,0	0	8031,8	0
Тернопільська	10592,0	11768,9	8591,3	0	12040
Харківська	2250,0	2500,0	1547,5	8941,8	0
Херсонська	0,0	0,0	0	2529,1	0
Хмельницька	12560,7	13956,3	9588	0	12883,1
Черкаська	3589,5	3988,3	3378,1	16085,1	4553,2
Чернівецька	0,0	0,0	0	4850,4	0
Чернігівська	1948,8	2165,3	2002,9	0	1022,2

**Групування підприємств за розмірами зібраної площі основних
сільськогосподарських культур, одиниць**

Зернові та зернобобові культури

Рік	2018¹	2019¹	2020¹	2021¹	2022²
Підприємства, кількість:	34859	34673	32513	32403	24379
<i>з них з площею, га</i>					
до 100,00	21788	21160	19026	18361	13624
100,01-200,00	3429	3665	3559	3745	3003
200,01-500,00	4087	4095	4213	4380	3446
500,01-1000,00	2648	2766	2765	2833	2154
1000,01-2000,00	1887	1917	1880	1938	1391
2000,01-3000,00	554	562	566	604	392
більше 3000,00	466	508	504	542	369

Пшениця

Рік	2018¹	2019¹	2020¹	2021¹	2022²
Підприємства, кількість:	24903	25009	23375	24016	18604
<i>з них з площею, га</i>					
до 100,00	16275	16156	14730	14789	11482
100,01-200,00	2711	2840	2867	3005	2432
200,01-500,00	3184	3197	3132	3310	2609
500,01-1000,00	1653	1696	1613	1768	1299
1000,01-2000,00	817	842	775	854	579
2000,01-3000,00	165	172	161	167	121
більше 3000,00	98	106	97	123	82

Кукурудза

Рік	2018¹	2019¹	2020¹	2021¹	2022²
Підприємства, кількість:	14460	15170	15115	15667	12760
<i>з них з площею, га</i>					
до 100,00	8945	9317	8988	9357	7856
100,01-200,00	1906	2003	2049	2250	1777
200,01-500,00	2001	2037	2155	2158	1726
500,01-1000,00	862	972	984	1016	770
1000,01-2000,00	467	512	554	493	361
2000,01-3000,00	134	153	168	183	118
більше 3000,00	145	176	217	210	152

Продовження додатка В

Ячмінь

Рік	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ²
Підприємства, кількість:	16361	16225	13935	13858	9041
<i>з них з площею, га</i>					
до 100,00	13101	12619	10844	10546	6967
100,01-200,00	1607	1748	1553	1640	1007
200,01-500,00	1293	1408	1175	1225	801
500,01-1000,00	279	345	261	348	201
1000,01-2000,00	81	105	102	99	65
2000,01-3000,00	0	0	0	0	0
більше 3000,00	0	0	0	0	0

Соя

Рік	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ²
Підприємства, кількість:	10136	9825	8795	8538	8677
<i>з них з площею, га</i>					
до 100,00	7084	7144	6464	6291	6310
100,01-200,00	1262	1169	1079	1049	1093
200,01-500,00	1156	928	804	770	797
500,01-1000,00	381	327	249	229	238
1000,01-2000,00	167	166	136	145	139
2000,01-3000,00	86	91	63	54	100
більше 3000,00	0	0	0	0	0

Ріпак озимий та кольза

Рік	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ²
Підприємства, кількість:	4931	5828	5006	4740	5178
<i>з них з площею, га</i>					
до 100,00	2413	2917	2459	2420	2467
100,01-200,00	1045	1165	957	961	1111
200,01-500,00	1007	1137	1059	900	1084
500,01-1000,00	327	434	367	307	346
1000,01-2000,00	139	175	164	152	170
2000,01-3000,00	0	0	0	0	0
більше 3000,00	0	0	0	0	0

Продовження додатка В

Соняшник

Рік	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ²
Підприємства, кількість:	22821	22251	21856	22700	18182
<i>з них з площею, га</i>					
до 100,00	13972	13602	12692	13346	10546
100,01-200,00	2882	2821	2894	3120	2631
200,01-500,00	3304	3313	3424	3447	2842
500,01-1000,00	1597	1510	1704	1635	1262
1000,01-2000,00	792	736	824	792	607
2000,01-3000,00	170	175	181	211	153
більше 3000,00	104	94	137	149	141

Цукровий буряк

Рік	2018 ¹	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ²
Підприємства, кількість:	904	586	506	553	486
<i>з них з площею, га</i>					
до 100,00	494	310	253	273	287
100,01-200,00	152	97	86	89	73
200,01-500,00	146	81	80	96	64
500,01-1000,00	57	48	31	45	26
1000,01-2000,00	55	50	56	50	36
2000,01-3000,00	0	0	0	0	0
більше 3000,00	0	0	0	0	0

Кількість відкритих проваджень у справі про банкрутство

Роки	2018	2019	2020	2021	2022
Області					
Вінницька	5	1	2	4	5
Волинська	0	2	2	1	2
Дніпропетровська	5	5	1	22	5
Донецька	0	1	1	3	1
Житомирська	1	0	5	1	0
Закарпатська	0	0	0	0	0
Запорізька	3	5	5	17	10
Івано-Франківська	0	1	1	1	0
Київська	14	7	13	17	13
Кіровоградська	8	7	4	4	1
Луганська	0	3	1	2	0
Львівська	3	2	2	1	5
Миколаївська	1	0	2	4	1
Одеська	3	1	8	5	3
Полтавська	3	2	0	1	0
Рівненська	0	0	1	1	2
Сумська	0	0	2	1	1
Тернопільська	0	0	1	3	1
Харківська	4	2	3	8	3
Херсонська	5	5	0	1	0
Хмельницька	1	0	3	1	3
Черкаська	1	1	3	3	4
Чернівецька	0	1	0	0	4
Чернігівська	2	0	2	2	0

Введено процедуру санації

Роки	2018	2019	2020	2021	2022
Області					
Вінницька	0	0	0	0	1
Волинська	0	0	0	0	0
Дніпропетровська	1	0	1	2	0
Донецька	0	0	0	1	0
Житомирська	0	0	0	1	0
Закарпатська	0	0	0	0	0
Запорізька	1	0	0	0	0
Івано-Франківська	0	0	0	0	1
Київська	1	0	1	0	2
Кіровоградська	0	1	0	0	0
Луганська	0	0	0	0	0
Львівська	0	0	0	0	0
Миколаївська	0	0	0	0	1

Продовження додатка Д

1	2	3	4	5	6
Одеська	0	0	0	0	0
Полтавська	0	0	0	0	0
Рівненська	0	0	0	0	0
Сумська	0	0	0	0	0
Тернопільська	0	0	0	0	0
Харківська	0	0	0	0	0
Херсонська	0	0	0	0	0
Хмельницька	1	0	0	1	2
Черкаська	0	0	0	0	0
Чернівецька	0	0	0	0	1
Чернігівська	0	0	0	1	0

Визнано боржника банкрутом та відкрито ліквідаційну процедуру

Роки	2018	2019	2020	2021	2022
Області					
Вінницька	6	1	1	4	0
Волинська	1	1	2	2	1
Дніпропетровська	11	7	6	19	8
Донецька	2	0	1	1	2
Житомирська	1	1	0	4	1
Закарпатська	1	0	0	0	0
Запорізька	13	5	6	9	14
Івано-Франківська	0	1	2	1	1
Київська	17	14	9	12	13
Кіровоградська	5	10	1	4	5
Луганська	1	1	2	1	1
Львівська	3	3	2	2	1
Миколаївська	3	2	0	1	0
Одеська	4	4	7	2	4
Полтавська	1	4	0	0	2
Рівненська	1	0	0	1	1
Сумська	0	1	1	2	2
Тернопільська	0	0	1	1	2
Харківська	2	2	1	1	5
Херсонська	4	4	0	0	0
Хмельницька	0	2	1	1	0
Черкаська	2	1	1	2	4
Чернівецька	0	1	0	0	1
Чернігівська	2	5	4	0	0

Додаток Е

Зведені дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу факторних величин X_1 , X_2 , X_3 , X_4 на обсяг чистого прибутку малих аграрних підприємств Y

Роки	Y	X_1	X_2	X_3	X_4
2015	88,24	11,03	34	32,5	32,36
2016	87,60	10,74	35,4	35,7	30,03
2017	86,08	11,09	38,7	39	15,64
2018	86,11	11,03	38,6	37,7	10,87
2019	83,14	11,26	39,2	37,1	9,58
2020	82,55	11,32	40,9	39,3	14,76
2021	87,99	12,19	42,8	35,9	37,71
2022	78,25	9,60	41,4	37,9	12,90

Джерело: Розраховано автором самостійно на основі даних табл. 2.10, 2.12-2.15

Зведені дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу факторних величин X_1 , X_2 , X_3 , X_4 на обсяг чистого прибутку середніх аграрних підприємств Y

Роки	Y	X_1	X_2	X_3	X_4
2015	91,58	13,60	57,9	50,6	23,37
2016	89,63	13,60	58,4	51,2	21,58
2017	88,23	12,77	56,6	52,4	15,42
2018	88,43	13,60	55,7	51,9	14,32
2019	81,51	13,76	53,2	49,6	23,63
2020	83,91	13,76	51,9	47,8	13,92
2021	92,93	13,27	49,1	51,6	33,16
2022	80,49	10,61	48	45,7	13,20

Джерело: Розраховано автором самостійно на основі даних табл. 2.10, 2.12-2.15

Зведені дані для кореляційно-регресійного аналізу впливу факторних величин X_1 , X_2 , X_3 , X_4 на обсяг чистого прибутку великих аграрних підприємств Y

Роки	Y	X_1	X_2	X_3	X_4
2015	82,76	20,48	8,1	16,9	45,35
2016	100,00	19,94	6,2	13,1	24,69
2017	88,89	20,59	4,7	8,6	20,54
2018	100,00	20,48	5,7	10,4	21,16
2019	79,41	20,91	7,6	13,3	6,11
2020	75,00	21,02	7,216	12,9	9,75
2021	91,84	22,64	8,1	12,5	42,38
2022	84,62	16,67	7,6	16,4	14,50

Джерело: Розраховано автором самостійно на основі даних табл. 2.10, 2.12-2.15

АНКЕТА**АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

- *Просимо Вас дати відповіді на поставлені запитання анкети, висловити свої висновки та пропозиції. Ваша професійна думка дозволить вирішити актуальне науково-практичне завдання щодо застосування антисипативного управління та його розвиток на аграрних підприємствах.*
- *Результати дослідження будуть використані в наукових цілях для обґрунтування доцільності застосування антисипативного управління, формування методів та підходів до його розуміння.*

Збір персональних даних та адресних даних опитаних компаній

Ці дані будуть відокремлені від інформації в доданій анкеті після ознайомлення з нею. Персональні дані використовуватимуться лише для того, щоб зв'язатися якщо виникнуть запитання та якщо буде бажаним надіслання звіту.

Назва підприємства _____

Контактна особа _____

Юридична адреса _____

Телефон _____

Електронна адреса _____

Сайт підприємства _____

Надіслати звіт на вказану електронну пошту?

так

ні

A Основні дані

1. Ваша роль у компанії Керівник Менеджер Працівник
2. Вид діяльності
- Зернові та технічні
 - Тваринництво
 - Овочі/Фрукти/Ягоди
 - Теплиці
 - Обслуговування
 - Переробка
 - Інше
3. Організаційно-правова форма власності
- ФГ (фермерське господарство)
 - ПП (приватне підприємство)
 - ВК (виробничий кооператив)
 - ОК (обслуговуючий кооператив)
 - ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю)
 - Інше
4. Чи є Ваша компанія штаб-квартирою?
- так
 - ні (філія)
- Якщо ні, юридична адреса материнської компанії:
5. Область, в якій знаходиться Ваша компанія
- Ваша відповідь _____

Б Ключові показники ефективності та оперативні дані

6. Який був відсоток постійних працівників підприємства у минулих роках? Який очікуєте в 2023 році?

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Постійні, %						
Сезонні, %						

7. Яка була загальна кількість працівників у минулих роках? Яку очікуєте в 2023 році?

2021 < 50 чол. 51-100 чол. 101-500 чол. 501-1000 чол. > 1001 чол.

2022 < 50 чол. 51-100 чол. 101-500 чол. 501-1000 чол. > 1001 чол.

2023 < 50 чол. 51-100 чол. 101-500 чол. 501-1000 чол. > 1001 чол.

8. Скільки гектарів землі має Ваше підприємство в обробітку?

Ваша відповідь _____

9. Чи скоротилися посівні площі земель Вашого підприємства від 24.02.2022? (у відсотках, %)

Ваша відповідь _____

В Досвід застосування антисипативного управління на підприємстві

10. На Вашому підприємстві створено антикризовий відділ?

Так

Ні

Ваша відповідь _____

11. Чи зіштовхувалося Ваше підприємство з кризовими ситуаціями (до 24.02.2022)?

Так

Ні

Ваша відповідь _____

12. З чим найчастіше були пов'язані кризові ситуації на Вашому підприємстві (до 24.02.2022)?

13. Як підприємство долало кризові ситуації (до 24.02.2022)?

14. Які заходи підприємство застосовувало для попередження кризових ситуацій (до 24.02.2022)?

15. Чи знайомі Ви з поняттям «антисипативне управління»?

Так

Ні

Ваша відповідь _____

16. Ваше підприємство використовує антисипативне управління?

Так

Ні

Ваша відповідь _____

17. На Вашу думку, застосування антисипативного управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства ?

Так

Ні

Ваша відповідь _____

18. Ваші працівники проходять тренінги по антисипативному управлінню?

Так

Ні

Ваша відповідь _____

19. З якими проблемами (кризовими ситуаціями) зіштовхнулося Ваше підприємство від початку повномасштабної війни?

20. Чи можна було попередити вище вказані кризові ситуації?

Так

Ні

Частково

Ваша відповідь _____

21. Чи вважаєте Ви, що антисипативне управління варто розвивати та застосовувати на Вашому підприємстві?

Так

Ні

Ваша відповідь _____

22. Чи користуєтесь Ви програмами підтримки, які пропонує держава ?

Так

Ні

Ваша відповідь _____

23. Чи було б доцільно використовувати на Вашому підприємстві дорожні карти антисипативного управління?

Так

Ні

Ваша відповідь _____

24. Для Вашого підприємства, після 24.02.2022, актуальнішим є постановка оперативних чи стратегічних цілей ?

Г Очікування щодо впровадження дорожньої карти антисипативного управління

Наскільки важливі для Вас наступні твердження? Зазначте число для кожного твердження за шкалою від 1 до 5:

1 Зовсім не важливе	2 Дещо не важливе	3 Ні важливе, ні не важливе	4 Дещо важливе	5 Абсолютно важливе
---------------------	-------------------	-----------------------------	----------------	---------------------

- | | |
|--|--------------------------|
| 1 Дорожня карта допомагає пропрацювати можливі кризові ситуації до їх настання. | <input type="checkbox"/> |
| 2 Дорожня карта здійснює швидкий пошук рішень щодо виходу з кризи. | <input type="checkbox"/> |
| 3 Дорожня карта скорочує термін виходу із кризової ситуації. | <input type="checkbox"/> |
| 4 Дорожня карта розробляє механізм вдосконалення управління персоналом. | <input type="checkbox"/> |
| 5 Дорожня карта сприяє максимізації прибутку підприємства. | <input type="checkbox"/> |
| 6 Дорожня карта посилює конкурентоспроможність підприємства на ринку. | <input type="checkbox"/> |
| 7 Дорожня карта сприяє зростанню зацікавленості від іноземних чи вітчизняних інвесторів. | <input type="checkbox"/> |
| 8 Дорожня карта широко застосовується на іноземних підприємствах. | <input type="checkbox"/> |
| 9 Дорожня карта допомагає масштабувати бізнес. | <input type="checkbox"/> |
| 10 Дорожня карта сприяє збору та конктеризації необхідної інформації. | <input type="checkbox"/> |
| 11 Дорожня карта полегшує роботу антикризового відділу. | <input type="checkbox"/> |
| 12 Дорожня карта здійснює пошук причин неефективної роботи. | <input type="checkbox"/> |

25. Причина, за якої ви не впроваджуєте антисипативне управління в діяльність підприємства?

Щиро вдячні Вам, що знайшли час і надали відповіді на наші запитання!

Вага кожного заходу антисипативного управління:

1. Моніторинг та аналіз ринку – 0,4
2. Застосування сучасних технологій та інновацій – 0,2
3. Розробка планів на випадок надзвичайної ситуації – 0,3
4. Застосування стратегії диверсифікації ринків збуту – 0,25
5. Використання альтернативних джерел енергії – 0,25
6. Страхування врожаю та активів – 0,2

Загальний бал= $\sum(\text{Оцінка фактора} \times \text{Вага фактора})$

Великі підприємства:

1. Агрохолдинг «Миронівський Хлібопродукт» (МХП)
 $(1 \times 0,4) + (0,8 \times 0,2) + (0,9 \times 0,3) + (0,8 \times 0,25) + (0,7 \times 0,25) + (0,6 \times 0,2) = 1,32$
2. ТОВ СП «Нібулон»
 $(1 \times 0,4) + (0,8 \times 0,2) + (0,8 \times 0,3) + (0,8 \times 0,25) + (0,8 \times 0,25) + (0,7 \times 0,2) = 1,34$
3. ТОВ «УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО»
 $(1 \times 0,4) + (0,8 \times 0,2) + (1 \times 0,3) + (0,8 \times 0,25) + (0,8 \times 0,25) + (1 \times 0,2) = 1,46$
4. ТОВ «Агропрайм Холдинг»
 $(1 \times 0,4) + (0,7 \times 0,2) + (0,7 \times 0,3) + (0,7 \times 0,25) + (0,5 \times 0,25) + (0,5 \times 0,2) = 1,15$
5. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
 $(1 \times 0,4) + (0,8 \times 0,2) + (0,8 \times 0,3) + (0,6 \times 0,25) + (0,8 \times 0,25) + (0,9 \times 0,2) = 1,33$
6. ПРАТ «Лебединський насінневий завод (ЛНЗ)»
 $(0,6 \times 0,4) + (0,4 \times 0,2) + (0,6 \times 0,3) + (0,6 \times 0,25) + (0,6 \times 0,25) + (0,4 \times 0,2) = 0,88$
7. ТОВ «Ерідон»
 $(1 \times 0,4) + (0,8 \times 0,2) + (1 \times 0,3) + (0,7 \times 0,25) + (0,8 \times 0,25) + (0,6 \times 0,2) = 1,35$
8. ТОВ «АДМ ЮКРЕЙН»
 $(0,8 \times 0,4) + (0,6 \times 0,2) + (0,7 \times 0,3) + (0,7 \times 0,25) + (0,7 \times 0,25) + (0,6 \times 0,2) = 1,12$
9. ДП Сантрейд Бунге Україна
 $(1 \times 0,4) + (0,7 \times 0,2) + (0,8 \times 0,3) + (0,8 \times 0,25) + (0,9 \times 0,25) + (0,8 \times 0,2) = 1,36$

Продовження додатка И

10. ПП «Агрофірма «Розволожжя»

$$(0,7 \times 0,4) + (0,5 \times 0,2) + (0,6 \times 0,3) + (0,8 \times 0,25) + (0,5 \times 0,25) + (0,5 \times 0,2) = 0,98$$

Середні підприємства:

1. СВК «ЗОРЯ»

$$(0,5 \times 0,4) + (0,3 \times 0,2) + (0,5 \times 0,3) + (0,2 \times 0,25) + (0,2 \times 0,25) + (0,1 \times 0,2) = 0,53$$

2. ТОВ «Нива 2008»

$$(0,5 \times 0,4) + (0,2 \times 0,2) + (0,5 \times 0,3) + (0,3 \times 0,25) + (0,3 \times 0,25) + (0,2 \times 0,2) = 0,58$$

3. ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

$$(0,3 \times 0,4) + (0,1 \times 0,2) + (0,2 \times 0,3) + (0,1 \times 0,25) + (0 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,22$$

4. ТОВ «Агро-Ритм»

$$(0,4 \times 0,4) + (0,1 \times 0,2) + (0,1 \times 0,3) + (0 \times 0,25) + (0,2 \times 0,25) + (0,1 \times 0,2) = 0,28$$

5. ТОВ «Галс-Агро»

$$(0,2 \times 0,4) + (0,3 \times 0,2) + (0,3 \times 0,3) + (0,2 \times 0,25) + (0,2 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,33$$

6. ТОВ «Агрофірма «Мрія»

$$(0,5 \times 0,4) + (0,4 \times 0,2) + (0,5 \times 0,3) + (0,4 \times 0,25) + (0,5 \times 0,25) + (0,3 \times 0,2) = 0,71$$

7. ПП «Агрофірма «Урожай»

$$(0,4 \times 0,4) + (0 \times 0,2) + (0,2 \times 0,3) + (0,3 \times 0,25) + (0 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,29$$

8. ТОВ «Агрофірма «Колос»

$$(0,2 \times 0,4) + (0,5 \times 0,2) + (0,6 \times 0,3) + (0,5 \times 0,25) + (0,4 \times 0,25) + (0,2 \times 0,2) = 0,62$$

9. ТОВ «Росава-Агро»

$$(0,5 \times 0,4) + (0 \times 0,2) + (0,2 \times 0,3) + (0,2 \times 0,25) + (0,1 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,33$$

10. ТОВ «Агроальянс»

$$(0,6 \times 0,4) + (0,1 \times 0,2) + (0,5 \times 0,3) + (0,3 \times 0,25) + (0,3 \times 0,25) + (0,1 \times 0,2) = 0,58$$

Малі підприємства:

1. ТОВ «Черкаський фермер»

$$(0,2 \times 0,4) + (0 \times 0,2) + (0,1 \times 0,3) + (0 \times 0,25) + (0 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,11$$

Продовження додатка И

2. ФГ «Колосок»

$$(0,3 \times 0,4) + (0 \times 0,2) + (0,2 \times 0,3) + (0,2 \times 0,25) + (0 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,23$$

3. ФГ «Добробут»

$$(0,1 \times 0,4) + (0 \times 0,2) + (0,3 \times 0,3) + (0 \times 0,25) + (0,4 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,23$$

4. ТОВ «Зерновий край»

$$(0,5 \times 0,4) + (0,1 \times 0,2) + (0 \times 0,3) + (0,3 \times 0,25) + (0,7 \times 0,25) + (0,2 \times 0,2) = 0,51$$

5. ФГ «Прогрес»

$$(1 \times 0,4) + (0,4 \times 0,2) + (0,1 \times 0,3) + (0 \times 0,25) + (0,3 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,58$$

6. ТОВ «Агроінвест»

$$(0,8 \times 0,4) + (0,2 \times 0,2) + (0,8 \times 0,3) + (0 \times 0,25) + (0,7 \times 0,25) + (0,3 \times 0,2) = 0,83$$

7. ФГ «Лан»

$$(0,2 \times 0,4) + (0 \times 0,2) + (0 \times 0,3) + (0,3 \times 0,25) + (0,1 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,18$$

8. ТОВ «Агро-Союз»

$$(0,4 \times 0,4) + (0 \times 0,2) + (0,5 \times 0,3) + (0,3 \times 0,25) + (1 \times 0,25) + (0,3 \times 0,2) = 0,69$$

9. ТОВ «Агрофірма Мліївська»

$$(0,3 \times 0,4) + (0,1 \times 0,2) + (0,2 \times 0,3) + (0 \times 0,25) + (0,6 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,35$$

10. ФГ «Радуга»

$$(0,1 \times 0,4) + (0 \times 0,2) + (0,1 \times 0,3) + (0,1 \times 0,25) + (0,3 \times 0,25) + (0 \times 0,2) = 0,17$$

СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті, у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. **Сухецька К.В.,** Новак І.М. Методи діагностики банкрутства аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* Ч.2. Економіка. Вип. 99. 2021. С. 240-247. DOI: <http://dx.doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-240-247> (Здобувачем проаналізовано етапи діагностики та наведено найбільш поширених моделей прогнозування банкрутства підприємства).

2. **Сухецька К.В.,** Новак І.М. Управління кризовими ситуаціями при слабких сигналах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* Ч.2. Економіка. Вип. 100. 2022. С. 84-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-84-90> (Здобувачем визначено основні «слабкі сигнали» та фактори фінансової кризи, а також наведено етапи, які допоможуть в процесі прийняття управлінських рішень при «слабких сигналах»).

3. **Сухецька К.В.,** Новак І.М. Антисипативне управління аграрними підприємствами під час російсько-української війни. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* Ч.2. Економіка. Вип. 101. 2022. С. 45-53. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2415-8240-2022-101-2-45-53> (Здобувачем проаналізовано місце антисипативного управління в агробізнесі після початку повномасштабного вторгнення, обґрунтовано необхідність визначення слабких сигналів та надано рекомендації щодо їх виявлення).

4. **Sukhetska, K.,** Aleshkina, L., Movchaniuk, A., Novak, I., & Pitel, N. Directions and recommendations for enterprises to overcome crises using anticipatory teams. *Наукові горизонти.* № 12 (25). 2022. С. 122-131. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.25\(12\).2022.122-132](https://doi.org/10.48077/scihor.25(12).2022.122-132) (Здобувачем визначено актуальність формування антисипативних команд в сільськогосподарських

підприємствах, сформовано базову структуру антикризової команди підприємства).

5. Сухецька К.В. Ефективне управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств в умовах кризи. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Ч.2. Економіка. Вип. 104. 2024. С. 36-45. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-36-45

Публікації за матеріалами наукових конференцій:

6. Сухецька К.В. *Перспективні моделі антисипативного управління розвитком аграрних підприємств* : збірник наукових праць Механізми управління розвитком територій. Житомир, 2021. С.214-218.

7. **Сухецька К.В.,** Новак І.М. *Сутність антисипативного управління в аграрному секторі України*: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 21 жовтня 2021 р. Умань, 2021. С. 90-93.

8. Сухецька К.В. *Особливості використання антисипативного потенціалу управління в антикризовому менеджменті на аграрних підприємствах* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25 лютого 2022 р. Вінниця, 2022. С. 707-709. ISBN 978-966-641-912-8.

9. Сухецька К.В. *Управління кризовими процесами на аграрних підприємствах* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 19 лютого 2022 р. Київ, 2022. С. 16-20. ISBN 978-966-992-756-9.

10. Сухецька К.В. *Методи попередження та подолання кризових ситуацій* :The 7 th International scientific and practical conference «Eurasian scientific discussions», August 1-3, 2022. Barcelona, Spain. 2022. P. 273-276. ISBN 978-84-15927-32-7.

11. **Sukhetska K.V.,** Komisarenko N.O. *Crisis process management at agricultural enterprises* : збірник студентських наукових праць Уманського національного університету садівництва. Умань, 2022. С.112-115.

12. **Сухецька К.В.,** Новак І.М. *Антисипативне управління як інструмент прийняття рішень* : матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 20 жовтня 2022 р. Умань, 2022. С. 100-103.
13. Sukhetska K.V. *The effect of the application of anticipative management methods on the competitiveness of enterprises* : Multidisciplinary conference for young researchers, November 25, 2022. Prague, Czech Republic. 2022. P. 75-76. DOI 10.25140/978-80-213-3242-3-2022.
14. Sukhetska K.V. *Theoretical and applied principles of anticipative planning at enterprises* : V International Halich congress on multidisciplinary scientific research, January 15-16, 2023. Istanbul, Turkey. 2023 P. 1441-1445. ISBN: 978-625-6404-44-1.
15. Сухецька К.В. *Застосування антисипативного регулювання на аграрних підприємствах* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 2-3 березня 2023 року. Вінниця, 2023. С. 331-333. ISBN 978-966-641-925-8.
16. Сухецька К.В. *Розробка дорожньої карти антисипативного управління в аграрних підприємствах* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 23 березня 2023 р. Умань, 2023. С. 99-102.
17. Сухецька К.В, Новак І.М. *Вплив штучного інтелекту на ефективність бізнес-процесів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20-22 вересня 2023 р. Харків, 2023. С. 154-155. ISBN 978-966-285-721-4.
18. Сухецька К.В. *Фактори, що вимагають застосування антисипативного управління в аграрному секторі* : матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 18 жовтня 2023 р. Умань, 2023. С. 253-255.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

вул. Інститутська, 1 м. Умань, Черкаська обл., 20301
тел.: (04744) 4-69-89, 3-20-11 Факс: (04744) 3-20-41, 3-53-18
E-mail: udau@udau.edu.ua Web: www.udau.edu.ua КОД ЄДРПОУ 00493787

« 24 » 06. 2024 № 534/07-10

На № _____ від _____

Про впровадження результатів
науково-дослідної роботи
у навчальний процес

Довідка

Видана аспірантці кафедри менеджменту Уманського національного університету садівництва в тому, що результати дослідження Сухецької К.В. за темою «Антисипативне управління розвитком аграрних підприємств» використовуються у навчальному процесі під час вивчення дисциплін «Аграрний менеджмент», «Антикризовий менеджмент» та «Ризик-менеджмент» студентами II курсів факультету менеджменту.

Проректор з
науково-педагогічної роботи



Михайло МАЛЬОВАНІЙ



Товариство з обмеженою відповідальністю «ДУКРА агро»

20145 вул. Велика 136 с. Роги Черкаська область

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

Вих. № 101

всг 24.06.2024р.

АКТ

про впровадження результатів наукових досліджень

Сухецької Крістіни Вікторівни

Науково-прикладні рекомендації дисертаційної роботи Сухецької К.В. «Антисипативне управління розвитком аграрних підприємств» мають практичне значення та можуть бути використанні при формуванні стратегій розвитку, що сприятиме підвищенню ефективності управління та оптимізації виробничих процесів ТОВ «Дукра Агро» Черкаської області.

Для практичної діяльності товариства цікавими є наступні пропозиції автора:

1. Запропонований комплекс заходів для виявлення слабких сигналів та дії щодо їх вдосконалення. Дана пропозиція допоможе мінімізувати ризики та забезпечить стійкий розвиток товариства.

2. Впровадження інструментів штучного інтелекту з урахуванням типу кризової ситуації в процес антисипативного управління. Це дозволить підвищити точність прогнозування, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективність виявлення відхилень, що можуть впливати на діяльність товариства.

Впровадження розроблених автором рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Дукра Агро» Черкаської області та поліпшенню його фінансово-економічних показників.

Директор

Wenzel



Венцль Йоханн



**УМАНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УМАНСЬКА РАЙОННА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ**

площа Соборності, 1, м. Умань, 20301, тел./факс: (04744) 3-32-24, тел. (04744) 3-33-78

E-mail: info@uman-rda.gov.ua, сайт: uman-rda.gov.ua код згідно з ЄДРПОУ 04061292

26.06.2024 № 896/01-01-09

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертаційних робіт

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
Сухецької Крістини Вікторівни

Сформовані пропозиції і рекомендації, обґрунтовані в межах дисертаційного дослідження Сухецької К.В. «Антисипативне управління розвитком аграрних підприємств» розглянуто відділом агропромислового розвитку, екології та взаємодії з органами місцевого самоврядування Уманської районної державної адміністрації Черкаської області.

Запропоновані рекомендації представляють практичне значення для забезпечення на районному рівні реалізації державної політики в аграрній галузі щодо підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами, зокрема шляхом впровадження сучасних методів антисипативного управління, що дозволяють завчасно виявляти та реагувати на потенційні проблеми, оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати сталий розвиток галузі.

Варто зазначити, що запропоновані у науковій роботі рекомендації сприятимуть покращенню фінансово-економічних показників аграрних підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню продовольчої безпеки регіону та країни в цілому.

Начальник



Ігор МИКЛАЦУК