

## АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

**І. М. НОВАК**, доктор економічних наук,

**К. В. СУХЕЦЬКА**, аспірантка

Уманський національний університет садівництва

*У статті висвітлено проблеми застосування антисипативного управління в аграрних підприємствах під час російсько-української війни. Здійснено аналіз того, яке місце превентивне управління займає в агробізнесі після початку повномасштабного вторгнення. Обґрунтовано необхідність визначення слабких сигналів та надано рекомендації щодо їх виявлення.*

**Ключові слова:** антисипативне управління, слабкі сигнали, війна, аграрні підприємства, кризові ситуації.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови існування агробізнесу характеризуються мінливістю та нестабільністю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Повномасштабна російсько-українська війна внесла свої корективи в роботу кожного підприємства. Більшість компаній працюють з певними обмеженнями або частково: 37 % обмежили свою географічну присутність, 17 % працюють онлайн, а 16 % були вимушені закрити частину офісів, торгових точок чи відділень [1].

Чи не найбільших втрат зазнали аграрні підприємства, так як їх діяльність прив'язана до певної території, а роботи в полі чи на фермі не можна відкласти на невизначений термін або перенести. В умовах війни аграрний ринок страждає від нестачі робочої сили, втрати ринків збуту, палива, добрив та оборотних коштів. Чимало працівників фермерських господарств мобілізовані або зайняті в теробороні.

Через війну більшість підприємств України опинилися в скрутному становищі. Тому, керівники та працівники організацій повинні сконцентрувати свою увагу на розв'язанні криз, які виникли в результаті повномасштабного вторгнення. У даному разі, антисипативне управління як ніколи набуває актуальності. Адже, впровадження його заходів у діяльність підприємств допоможе попередити настання нової кризи та прийняти всі необхідні міри для її запобігання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи антисипативного менеджменту та управління фінансовою безпекою підприємств відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців: І. Бланк, О. Барановський, Т. Васильців, А. Воронкова, К. Горячева, С. Ілляшенко,

Г. Задорожний, М. Кизим, Т. Клебанов, Г. Козаченко, Л. Костирко, О. Ляшенко, В. Пономарьов, Р. Сайфулін, О. Терещенко, А. Шеремет, В. Шликов тощо.

**Метою** даної статті є визначення місця антисипативного управління в аграрних підприємствах під час російсько-української війни та обґрунтування рекомендацій щодо необхідності раннього виявлення слабких сигналів.

**Методика дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, провідних вчених та практиків у сфері розвитку антисипативного управління. Також під час досліджень були використані загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, метод аналізу, метод синтезу для обґрунтування і викладу висновків та пропозицій, абстрактно-логічний метод для формування комплексу заходів ефективного управління.

**Результати досліджень.** Проведений аналіз частки підприємств, які опинилися на межі банкрутства або були змушені призупинити свою роботу. Це є сигналом того, що формування методологічних основ застосування антисипативного управління є недостатнім або зовсім відсутні.

Сьогодні можна виділити чимало визначень терміну "антисипативне управління", які попри певні відмінності у формулюваннях складають основу трьох наукових підходів [3, с. 32]:

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.

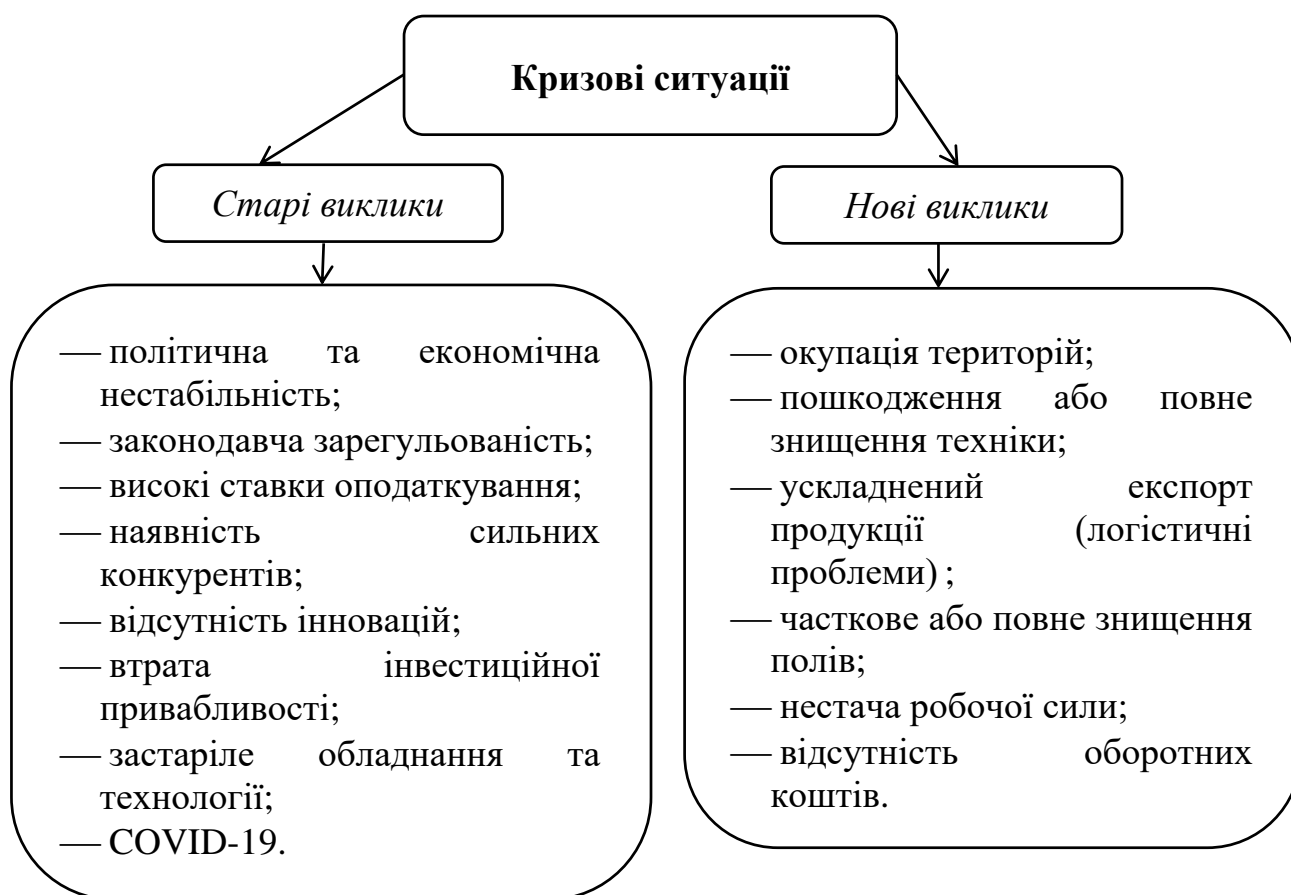
Узагальнюючи всі три підходи можна стверджувати, що здійснення антисипативного управління підприємством, виходячи із основних методологічних аспектів ідентифікації та спостереження за трансформацією слабких сигналів, повинно проводитися із дотримання таких принципів [3, с. 33]:

- безперервності – постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, відстеження процесу трансформації слабких сигналів як основи для реалізації антисипативного управління;
- комплексності – повинно спиратися на врахування усіх слабких сигналів, які стосуються об'єктів фінансової безпеки, а також сильних сигналів стосовно інших функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- адекватності – розроблення та реалізація захисних превентивних заходів у відповідності до можливих втрат від посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз;
- узгодженості – безперервний моніторинг на основі отримання, перевірки та доповнення даних з різних джерел вимагає узгодженої та цілеспрямованої роботи усіх структурних підрозділів;

➤ пришвидшеної реакції – зменшення можливих втрат шляхом швидкого прийняття найбільш доцільних управлінських рішень.

Таким чином, дотримуючись даних принципів антисипативного управління підприємство зможе вчасно реагувати та розпізнавати слабкі сигнали.

Для більш детального аналізу та розуміння місця антисипативного управління в аграрних підприємствах, слід дослідити кризові ситуації (старі та нові виклики внутрішнього та зовнішнього середовища) (рис. 1).

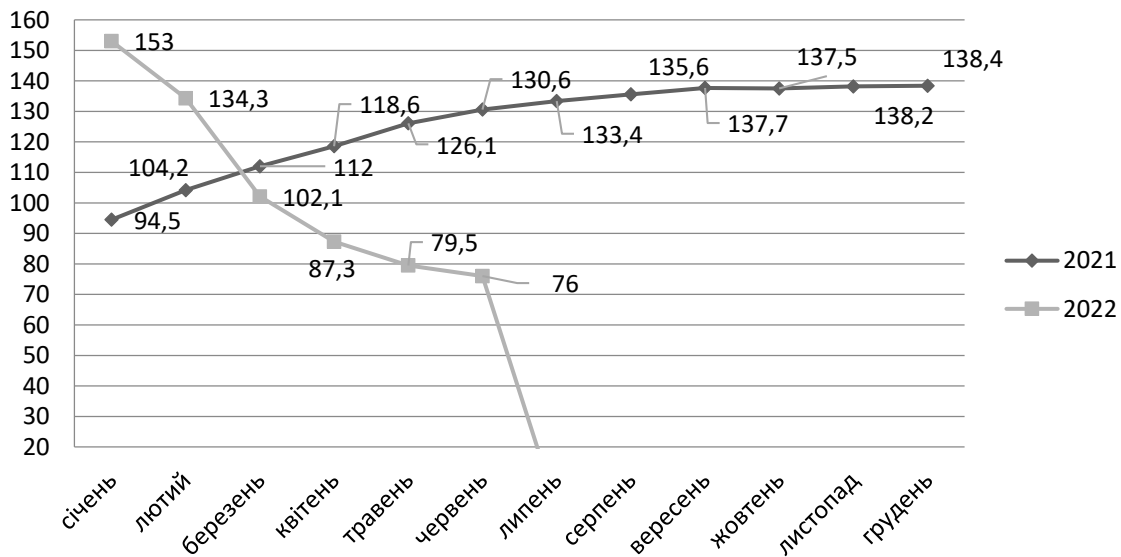


**Рис. 1. Кризові ситуації аграрних підприємств**

*Примітка: \*побудовано автором за власними дослідженнями*

Як можемо бачити з наведеного вище рисунку, аграрні підприємства в своїй діяльності зіштовхуються з чималою кількістю проблем, а з урахуванням повномасштабної війни їх стало в рази більше. Таким чином, для того, щоб підприємство могло залишатися і надалі конкурентоспроможним на ринку йому варто швидко реагувати на нові виклики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Саме застосування в своїй діяльності антисипативного управління, надасть йому можливість оперативно реагувати на кризові ситуації.

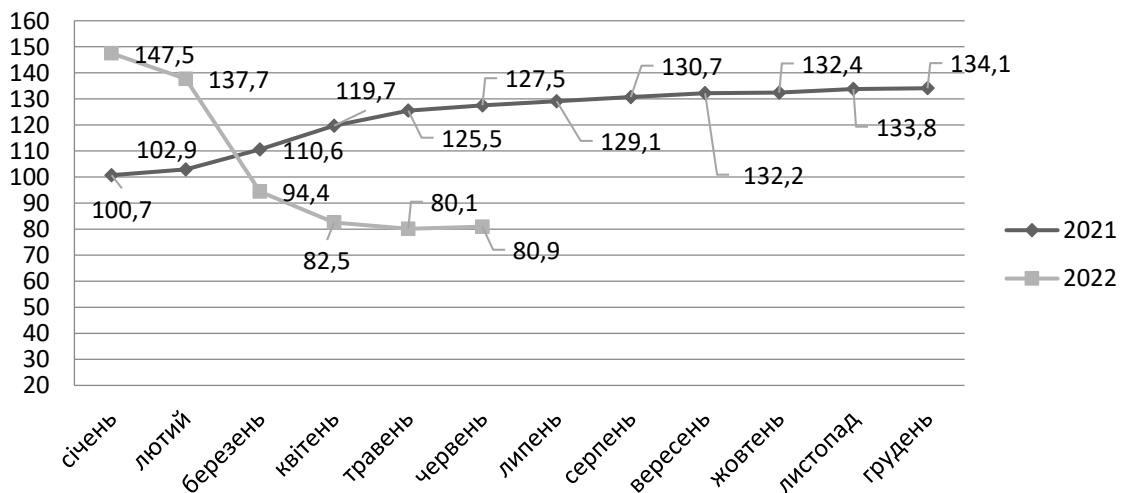
Для більш детального розуміння місця антисипативного управління в аграрних підприємствах доцільним є аналіз експортно-імпортних операцій сільськогосподарською продукцією, зміни у посівних площах сільськогосподарських культур та урожайність. Оскільки, на данні показники впливає вміння підприємства вчасно та вміло реагувати на кризові ситуації.



**Рис. 2. Темпи зростання (зниження) експорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року)**

*\*побудовано автором за даними [4]*

У I півріччі 2022 р. експорт становить 76,0 % порівняно із I півріччям 2021 р. (рис. 3).

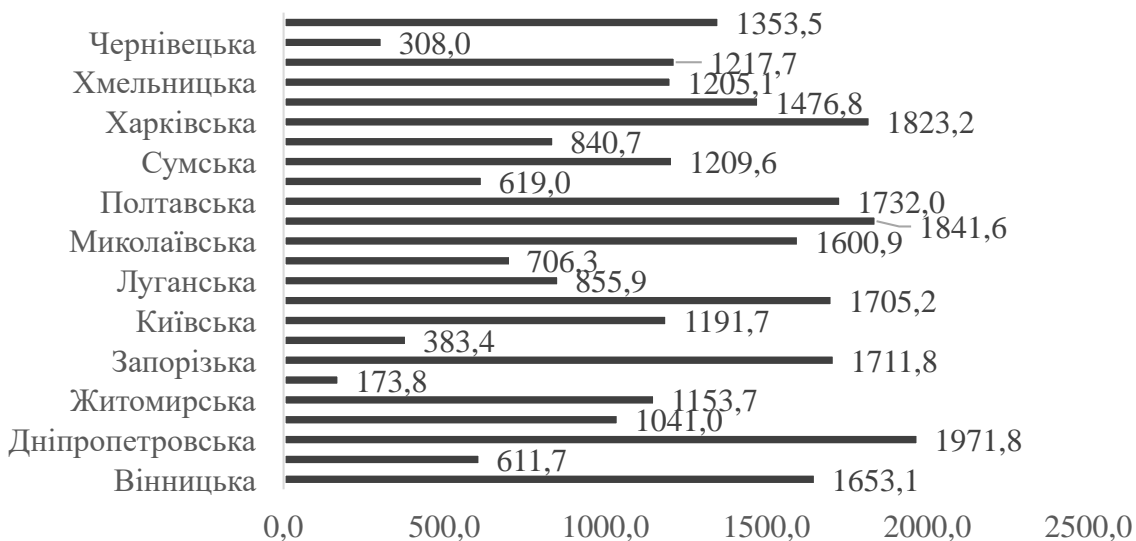


**Рис. 3. Темпи зростання (зниження) імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року)**

*Примітка: \*побудовано автором за даними [4]*

Що ж стосується, імпорту, він становить 80,9 %. Коефіцієнт покриття експортом імпорту становив 0,90 (у I півріччі 2021р. – 0,96).

До повномасштабної війни Україна забезпечувала 46 % світового експорту олії, 9 % експорту пшениці, 17 % ячменю та 12 % кукурудзи на світових ринках. На рисунку 3 можемо проаналізувати посівну площу сільськогосподарських культур в 2021 році, загальна площа яких становила 28387,5 тис. га.



**Рис. 4. Посівні площі культур сільськогосподарських під урожай 2021 року (по областях), тис. га\***

*Примітка: \*побудовано автором за даними [5]*

На перше півріччя 2022 року окупанти контролюють приблизно 22 % сільгоспугідь України [6]. Отже, за приблизними даними, на даний момент в користуванні українських аграріїв 22142,25 тис.



**Рис. 5. Обсяги виробництва сільськогосподарських культур в 2021 році, тис. ц\***

*Примітка: \*побудовано автором за даними [7]*

Експерти прогнозують, що урожай 2022 року буде значно менший, ніж у 2021 році, але більший, ніж прогнозували, зокрема, прогнозується достатній урожай пшениці – прогноз 19 млн т.

В загальному, врожай зернових та олійних культур в Україні у 2022 році очікується на рівні 65–70 мільйонів то, а це за позитивним сценарієм становитиме близько 70 % від показника 2020/21 років [8].

Згідно прогнозів, восени може не вистачити складів для зберігання врожаю, що ставить перед аграріями ще один виклик, усунення якого необхідно знайти в короткотривалі терміни.

Таким чином, досліджувані показники в 2022 році показують від'ємний характер, що прямим чином, в першу чергу, відобразиться на прибутковості кожного із аграрних підприємств. Тому, відповідно до отриманих даних можемо зробити висновок, що 2022 рік став викликом для кожного аграрія, адже, виникло чимало кризових ситуацій, з якими потрібно вміти боротися в короткі терміни та, перед усім, вміти виявляти слабкі сигнали.

Управління по слабких сигналах – один з варіантів дій, який передбачає заходи щодо отримання повної інформації. Можна запропонувати наступний комплекс дій, щодо виявлення слабких сигналів [9, с. 26]:

Етап 1. Моніторинг змін різного рівня і масштабів внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою виявлення сигналів, які носять ймовірнісний та невизначений характер, а також мають потенційну можливість актуалізації в процесі подальшої діяльності суб'єкта господарювання.

Етап 2. З огляду на те, що вся інформація, яка надходить із середовища функціонування промислового підприємства характеризується певним рівнем невизначеності, суб'єктивності та хаотичності, можна стверджувати, що відомостям про слабкі сигнали притаманна міра неповноти інформації, яку доцільно визначати на основі розрахунку рівня ентропії.

Оскільки, ентропія – це ступінь недостатності інформації про дійсний стан системи.

Етап 3. Дослідження слабких сигналів із найвищим рівнем ентропії з позиції існування аналогів у минулому, або у діяльності конкурентів чи інших вивчених випадках, потенційних шляхів трансформації цих сигналів у дестабілізуючі фактори, зміни станів внутрішнього чи зовнішнього середовищ, що стали причиною появи слабких сигналів.

Етап 4. Визначення траєкторії трансформації слабого сигналу у дестабілізуючий фактор. При цьому варто проаналізувати всі можливі шляхи переходу слабого сигналу у інші стани, та ймовірність таких трансформацій. Важливим є визначення для порівняння причинно-наслідкових зв'язків між проявами слабких сигналів у минулому та виникненням певних подій чи явищ.

Етап 5. Встановлення всіх можливих проявів дестабілізуючих факторів (виклики → ризики → загрози → небезпеки), причиною появи яких є трансформація аналізованих слабких сигналів.

Етап 6. Розроблення сценаріїв розвитку подій та майбутнього стану аграрного підприємства при ймовірній реалізації дестабілізуючих чинників.

Етап 7. Оцінювання стану функціонування та рівня економічної безпеки на основі врахування впливу дестабілізуючих факторів, які виникли із виявлених слабких сигналів. Моделювання значення зміни рівня економічної безпеки внаслідок потенційного впливу явища, першопричиною якого є слабкий сигнал з найвищою ентропією.

Етап 8. Розроблення висновків, які дозволять врахувати слабкі сигнали середовища для вибору стратегії управління з метою стабілізації рівня економічної безпеки.

Етап 9. Контроль за рівнем економічної безпеки в ракурсі реалізації стратегії управління, побудованої на основі виявлених слабких сигналах. На цьому етапі процесу збирається інформація про результати реалізації стратегії управління, які оцінюються шляхом порівняння планових значень показників із фактичними.

Етап 10. Оцінювання результативності управлінських рішень в межах запропонованої стратегії та формування переліку необхідної уточнюючої інформації для внесення коректив.

**Висновки.** В умовах високого рівня динамічності та невизначеності середовища функціонування підприємств антисипативний менеджмент є актуальним видом управлінської діяльності, що удосконалює ресурсне (інформаційне та часове) забезпечення процесу прийняття різноманітних випереджувальних управлінських рішень щодо використання можливостей чи усунення загроз умов діяльності аграрного підприємства.

Антисипативне управління після початку повномасштабного вторгнення набирає все більшої актуальності, адже, його вмiле застосування надасть можливість підприємству утримувати свої конкурентоспроможні позиції на ринку та корегувати свою діяльність до настання кризових ситуацій.

Таким чином, запропонований комплекс дій, виявлення слабких сигналів в аграрних підприємствах повинен посилити швидше реагування на можливі кризові ситуації.

Оскільки, нині ефективність результатів антисипативного управління залежить, передусім, від якісно сформованої методичної бази, що охоплює сукупність методів для реалізації операцій планової функції.

### **Література:**

1. Які настрої бізнесу після 100 днів війни в країні – опитування ЄБА. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/3/687770/> (дата звернення 18 серпня 2022 р.).

2. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення 18 серпня 2022 р.).

3. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/5\\_2020/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/5_2020/6.pdf) (дата звернення 20 серпня 2022 р.).

4. Статистична інформація/Макроекономічні показники. Режим доступу: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html) (дата звернення 20 травня 2022 р.).

5. Посівні площі сільськогосподарських культур за їх видами. Режим доступу: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh\\_ppsgk\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh_ppsgk_u.html) (дата звернення 21 серпня 2022 р.).

6. У NASA визначили, скільки сільгоспугідь окуповано в Україні. Режим доступу: <https://superagronom.com/news/15599-u-nasa-viznachili-skilki-silgospugid-okupovano-v-ukrayini> (дата звернення 21 серпня 2022 р.).

7. Обсяг виробництва, урожайність та зібрана площа сільськогосподарських культур за їх видами по регіонах. Режим доступу: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/Arh\\_ovuzpsg\\_2021\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/Arh_ovuzpsg_2021_u.html) (дата звернення 21 серпня 2022 р.).

8. Прогноз врожаю зернових у 2022 році. Режим доступу: <https://agropolit.com/news/24107-mikola-solskiy-ozvuchiv-prognoz-vrojaju-zernovih-u-2022-rotsi> (дата звернення 21 серпня 2022 р.).

9. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2014/6.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2014/6.pdf) (дата звернення 22 серпня 2022 р.).

### **References:**

1. What is the mood of business after 100 days of the war in the country – EBA survey. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/3/687770/> (accessed on 18 August 2022).

2. Business in the conditions of war: who suffered the greatest losses and how businesses recover. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (accessed on 18 August 2022).

3. Theoretical aspects of the application of anticipatory management of the financial security of the enterprise. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/5\\_2020/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/5_2020/6.pdf) (accessed on 20 August 2022).

4. Statistical information/Macroeconomic indicators. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html) (accessed on 20 August 2022).

5. Sown areas of crops by their types. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh\\_ppsgk\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh_ppsgk_u.html) (accessed on 21 August 2022).

6. NASA has determined how much agricultural land is occupied in Ukraine. URL: <https://superagronom.com/news/15599-u-nasa-viznachili-skilki-silgospugid-okupovano-v-ukrayini> (accessed on 21 August 2022).

7. Volume of production, yield, and harvested area of crops by their types by region. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/Arh\\_ovuzpsg\\_2021\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/Arh_ovuzpsg_2021_u.html) (accessed on 21 August 2022).

8. Forecast of the grain harvest in 2022. URL: <https://agropolit.com/news/24107-mikola-solskiy-ozvuchiv-prognoz-vrojaju-zernovih-u-2022-rotsi> (accessed on 21 August 2022).

9. Identifying weak signals of the operating environment as a key to the formation of a high level of economic security of industrial enterprises. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2014/6.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2014/6.pdf) (accessed on 22 August 2022).

### **Annotation**

**Novak I. M., Suhetska K. V.**

***Place of anticipative management at agricultural enterprises during the russian-ukrainian war***

*Modern conditions of existence of agribusiness are characterized by variability and instability of both the external and internal environment. The full-scale Russian-Ukrainian war made adjustments to the work of every enterprise.*



*Because of the war, most of the enterprises of Ukraine found themselves in a difficult situation. Therefore, managers and employees of organizations should concentrate their attention on solving the crises that arose as a result of a full-scale invasion. Thus, anticipatory management is more relevant than ever. After all, the development of this type of management at the enterprise will help prevent the onset of a new crisis and take all necessary measures to prevent it.*

*The purpose of this article is to determine the place of anticipatory management at agricultural enterprises during the Russian-Ukrainian war and to justify the recommendations regarding the need for early detection of weak signals. The theoretical and methodological basis of the study was the work of domestic and foreign scientists, leading scientists and practitioners in the field of anticipatory management development. In addition, general scientific and special methods were used during the research. In particular, the method of analysis, the method of synthesis, for substantiation and presentation of conclusions and proposals regarding the complex of measures for effective management, is used with an abstract and logical purpose.*

*The conducted analysis of the share of enterprises that were on the verge of bankruptcy or were forced to suspend their work is significant. This, in turn, signals that the formation of methodological bases for anticipatory management is insufficient or completely absent. For a more detailed understanding of the place of anticipatory management at agricultural enterprises, it is advisable to analyze the export/import of agricultural products, the sown area of agricultural crops and the yield. After all, these indicators are influenced by the company's ability to respond to crisis situations in a timely and skillful manner.*

*The studied indicators in 2022 show a negative character, which will directly, first of all, be reflected in the profitability of each of the agricultural enterprises. Therefore, according to the obtained data, we can conclude that 2022 has become a challenge for every agrarian, because many crisis situations have arisen, with which it is necessary to be able to fight in a short time and, above all, to be able to detect weak signals. In the conditions of a high level of dynamism and uncertainty of the operating environment, anticipatory management is a relevant type of management activity that improves the resource (information and time) provision of the process of making various anticipatory management decisions regarding the use of opportunities or the elimination of threats to the operating conditions of an agricultural enterprise.*

*As we can see from the above information, anticipatory management after the beginning of a full-scale invasion is gaining more and more relevance, because its skillful application will enable the company to maintain its competitive position on the market and adjust its activities before the onset of crisis situations. Thus, the proposed recommended structure of the process of identifying weak signals at agricultural enterprises should strengthen the faster response to possible crisis situations.*

*Therefore, the effectiveness of the results of anticipatory management depends, first of all, on a qualitatively formed methodological base, which includes a set of methods for the implementation of operations of the planned function.*

**Key words:** *anticipatory management, weak signals, war, agricultural enterprises, crisis situations.*

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

**К. М. МЕЛЬНИК**, кандидат економічних наук  
**С. М. КОЛОТУХА**, кандидат економічних наук  
Уманський національний університет садівництва

*У статті розглянуто роль іпотечного кредитування у соціально-економічному розвитку держави. Досліджено фактори впливу на стан житлового кредитування в Україні. Проаналізовано обсяги кредитів домогосподарств за 2016–2021 роки. З'ясовано стримуючі фактори розвитку іпотечного ринку в Україні та основні завдання держави щодо підтримки системи іпотечного кредитування. На основі отриманих результатів дослідження, запропоновано напрями вдосконалення банківського кредитування житла в Україні.*

**Ключові слова:** іпотека, іпотечні кредити, житлова площа, індекс вартості житла, програми кредитування.

**Постановка проблеми.** Іпотечне житлове кредитування є універсальним інститутом, яке набуло широкого розвитку в країнах з ринковою економікою та використовується державою для реалізації соціально-економічної політики. Розвиток іпотечного житлового кредитування сприяє формуванню конкурентоспроможної економіки, її стабілізації та модернізації, зниженню інфляційних процесів та соціальної напруженості внаслідок підвищення доступності житла для більшої частини населення, стимулюванню житлового будівництва та суміжних з ним галузей економіки, стабілізації стану фінансового та банківського секторів, а також активації процесів на ринку капіталів.

Відсутність ефективних способів заощадження грошових коштів населення, потреба населення в житлі є одними з основних причин підвищення актуальності іпотечного кредитування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання іпотечного кредитування, зокрема банківськими установами, досліджували такі вітчизняні вчені, як: Н. Внукова, О. Євтух, В. Коваленко, Л. Кузнецова, Г. Лацик, В. Міщенко, С. Науменкова, В. Савич, Г. Терещенко, О. Юркевич та ін. Питанням вивчення сутності іпотеки, її розвитку, історичні передумови виникнення як у світі, так і в Україні, методики банківського житлового кредитування присвячені наукові розробки таких учених, як: В. Базилевич, М. Зверяков, В. Корнеєв, Н. Шульга та ін. Проблему іпотечного кредитування, зокрема іпотечного житлового кредитування, досліджували зарубіжні вчені: У. Баффет, Д. О'Брайєн, Р. Брейлі, К. Гарриджа, А. Гент, Л. Гох, Дж. Кемпбелл, Дж. Кокко, С. Коррадин, В. Кудрявцев, С. Майєрс, Дж. Маршалл, Р. Мюррей,