

## ЗАСТОСУВАННЯ АНТИСИПАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

<sup>1</sup>Уманський національний університет садівництва

**Анотація:** У статті висвітлено та досліджено важливість застосування антисипативного регулювання на аграрних підприємствах України. Проаналізовано поняття "антисипативне управління" та "антисипативне регулювання", наведено моделі та форми антисипативний регулювання.

**Ключові слова:** антисипативне регулювання; аграрний сектор; антикризове управління; криза; підприємства.

**Abstract:** The article highlights and investigates the importance of applying anticipatory regulation at agricultural enterprises of Ukraine. The concepts of "anticipatory management" and "anticipatory regulation" are analyzed, models and forms of anticipatory regulation are given.

**Keywords:** anticipatory regulation; agricultural sector; crisis management; crisis; enterprise.

В Україні аграрний сектор відіграє важливу економічну роль із часткою у валовому внутрішньому продукті 10% (ВВП у 2021 році), як зазначає Міністерство аграрної політики та продовольства України. Понад 17,5 % населення зайнято у сільському господарстві, за даними 2021 року. Для порівняння, у Німеччині частка сільського господарства становить 0,82% у ВВП, і лише 1,17% населення працює у цьому секторі (Світовий банк, 2021).

Однак, від початку повномасштабної російсько-української війни аграрна галузь України зазнала чималих змін та втрат. Сьогодні дана негативна тенденція утримується та навіть посилюється, адже значна частка підприємств опинилася на межі банкрутства, або ж зазнала повної ліквідації. У зв'язку з цим, підприємці повинні не лише мати змогу підлаштовуватися під нові виклики, але й могли запобігти їм.

Застосування антисипативного управління в аграрній галузі є одним із засобів попередження та подолання кризових ситуацій. Антисипативне управління підприємством – це цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутрішнього середовищ на засадах слабких сигналів та формування на цій основі багатоваріантного сценарію, який відображає сукупність найвірогідніших шляхів розвитку можливих подій та комплекс адекватних їм альтернативних заходів, з метою прийняття оптимального управлінського рішення, спрямованого на подолання загроз чи використання можливостей умов функціонування [1].

Одним із основних інструментів антисипативного управління являється антисипативне (випереджувальне) регулювання. Воно являє собою корегування сформованих антисипативних сценаріїв; уточнення розроблених на етапі полівекторного дослідження слабких сигналів у середовищі функціонування заходів щодо використання ідентифікованих за слабкими сигналами можливостей чи загроз умов функціонування підприємства внаслідок їх неузгодженості зі загальними цілями діяльності підприємства [2].

Хоч поняття антисипативне управління та антисипативне регулювання є малодосліджуваним серед українських науковців у теоретико-прикладному плані, проте, його значення та цінність для підприємств є вагомими.

Як можемо відмітити, в працях зарубіжних науковців, в частності американських, антисипативному управлінню, його функціям та інструментам приділена значна увага. Так, в своїх працях Оланіран Боланле, Шолль Джуліанн, Н. Мері, Гестер Ерін та Гіган Сара (2020) підкреслили важливість процесу виявлення слабких сигналів, які впливають на підприємства. У результаті було створено структуру кризового комунікаційного центру за моделлю та було запропоновано антисипативне управління. Ця структура зможе зіграти певну роль у визначенні найнеобхідніші ресурси для антисипативного управління [3].

Антисипативне регулювання включає в себе набір поведінок та інструментів – по суті, спосіб роботи – який призначений для того, щоб допомогти підприємцям (регуляторам) і уряду визначити, розробити та перевірити рішення для нових проблем.

**Таблиця 1**

**Моделі антисипативного регулювання**

Модель	Ціль	Результат	Учасники
Консультативна	Допомагають новим товарам та послугам дотримуватися існуючих правил	Зміна товару	Інноватори, бізнес та регулятори
Адаптивна	Підтримують нові інновації шляхом адаптації існуючої нормативної бази	Товари, послуги та нормативні зміни	Інноватори, стейхолдери, бізнес та регулятори
Антисипативна (випереджувальна)	Ітераційний (шляхом підбору) розвиток нормативів та стандартів навколо нового напрямку	Краще розуміння впливу технологій на економіку та суспільство, постійні потреби та бачення майбутнього	Бізнес, регулятори, суспільство, цільова аудиторія

*\*побудовано автором за матеріалами [4]*

В таблиці 1 визначено три різні ролі регулятора на основі відповідності існуючого регулювання для управління підприємствами. Це включає консультативну роль, коли вводяться нові механізми, які потребують тестування на відповідність існуючим нормам. Адаптивні підходи доречні, коли регуляторні органи сподіваються заохотити впровадження нових інновацій, але існуюча нормативна база потребує адаптації. Для технологій, які все ще знаходяться в стадії розробки або з'являються, і їхні потенційні довгострокові наслідки є більш істотними, пропонується випереджальна (антисипативна) роль. Тут важче застосовувати існуючу нормативну базу, оскільки вплив або невідомий, або є неповні докази.

Як можемо відмітити, дані моделі можуть бути застосовані в будь-якій галузі господарювання, що дозволить підприємствам знизити рівень виникнення кризових ситуацій та збільшити адаптивність підприємства під нові виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Вчасне та правильне реагування на кризову ситуацію дозволить підприємствам запобігти банкрутству та залишитим прибуток на сталому рівні або ж максимізувати його.

Також, більш детально для повного розуміння антисипативного регулювання слід визначити основні форми даного інструменту (рис. 1).



**Рис. 1. Форми антисипативного регулювання**

*\*побудовано автором за матеріалами [5]*

Таким чином, було визначено шість ключових елементів форми регулювання:

1. Інклюзивність та співпраця – у залученні громадськості та різноманітних зацікавлених сторін.
2. Звернення до майбутнього – у розробці стійких, адаптивних стратегій, які можуть впоратися з притаманною невизначеністю ринків, що швидко змінюються.
3. Проактивний – у взаємодії з інноваторами та інноваціями на ранній стадії, щоб забезпечити своєчасне, пропорційне реагування на проблеми, які можуть швидко масштабуватися.
4. Ітеративний спосіб мислення – використання підходу до нових проблем, а не вирішувати та залишати, а не вирішувати та залишати.
5. На основі результатів – у зосередженні на перевірці зусиль підприємств для досягнення чітко визначених цілей, а не на встановленні правил і стимулюванні платформ для підтримки нормативних цілей.
6. Децентралізоване експериментування – у сприянні різноманітним реакціям на регулювання можливостей і ризиків на ранніх стадіях, і там, де національні чи глобальні політики та стандарти ще мають бути встановлені.

У сучасних умовах існування, зміну яких часом неможливо передбачити, аграрні підприємства повинні бути підготовленими до будь-якого розвитку подій. Таким чином, антисипативне управління, в частності застосування антисипативного регулювання є ефективним напрямом розвитку управлінського процесу з позиції удосконалення його взаємодії із середовищем функціонування аграрних підприємств. Перед усім, йдеться про те, що антисипативне регулювання спрямоване на корегування вже сформованих сценаріїв подолання кризових ситуацій, з метою забезпечення максимально можливого рівня підготовки суб'єктів господарювання до усіх можливих подій, які з певним рівнем ймовірності здатні впливати на діяльність підприємств.

Тому вважаємо, що подальше теоретико-прикладне дослідження інструментів антисипативного управління є доцільними та необхідними для уникнення помилок та вчасного відслідковування настання ймовірної кризи.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. М.Адамів. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах/ М.Адамів //Галицький економічний вісник. 2010. №3(28). с.112-121.
2. Olaniran, Bolanle; Scholl, Juliann; Hair, H; Hair, Mary; Hester, Erin; Geegan, Sarah. (2020). Anticipatory Model of Crisis Management and Crisis Communication Center (CCC). pp. 297-311.
3. Плиса В.Й. (2022). Антисипативне управління діяльністю страховика: цільові орієнтири, технологія та інструментарій. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271699> (дата звернення 24.01.2023)
4. Miriam Aczel, Richard Heap, Mark Workman, Stephen Hall, Harry Armstrong, Karen Makuch, Anticipatory Regulation: Lessons from fracking and insights for Greenhouse Gas Removal innovation and governance, Energy Research & Social Science, Volume 90, 2022, 102683, ISSN 2214-6296, <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102683>.
5. H. Armstrong, J. Rae (2017). Anticipatory regulation. URL: <https://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/anticipatory-regulation/> (дата звернення 24.01.2023)

*Сухецька Крістіна Вікторівна*, аспірантка, 2 курс, факультету менеджменту, Уманський національний університет садівництва, Умань, e-mail: [suheckaakristina@gmail.com](mailto:suheckaakristina@gmail.com)

*Sukhetska Kristina V.* – postgraduate, 2 course, Faculty of Management, Uman National University of Horticulture, Uman, e-mail: [suheckaakristina@gmail.com](mailto:suheckaakristina@gmail.com)