

А. М. Колосов,

доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-2839-8773,
e-mail: tn.kolosov@gmail.com,

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Полтава,

Є. В. Чеботарьов,

dr, adiunkt / кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0001-5963-7637,
e-mail: iegor.chebotarov@wz.uni.lodz.pl,

Uniwersytet Łódzki, Łódź, Polska,

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Полтава

АНТИСИПАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ДІЄВА КОНЦЕПЦІЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Актуальність проблеми. Негативні наслідки фінансово-економічної кризи 2007-2008 рр., пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення РФ до України, що призвели до величезних економічних втрат в світі, виявили наявність кризи управління як на рівні державних інституцій, так і на рівні окремих економічних суб'єктів, що свідчать про нездатність передбачати наростання загроз об'єктивного характеру, котрі, начебто, мали бути спостережувані відомими раніше інструментами економічного аналізу, стратегічного управління, прогнозування тощо. Але насправді, всі відомі інструменти економічного передбачення протягом поточного століття здебільшого виявилися неспроможними. Так, у повній мірі це проявилось під час світової фінансової кризи 2007-2008 рр., коли своєчасно не були виявлені фінансові бульбашки в світовій фінансовій системі, що призвело до її значного потрясіння майже у всіх країнах. Події, пов'язані із пандемією COVID-19, знов довели неспроможність не лише економічних суб'єктів, а й навіть урядів практично всіх країн передбачити й прийняти своєчасні заходи стосовно боротьби із пандемією.

Події, пов'язані із повномасштабним вторгненням РФ до України показали відсутність готовності цілого світу протистояти непередбачуваним загрозам не лише в фінансово-економічній, але й в політичній і військовій сферах.

Навіть найкрупніша інвестиційна група України SCM (System Capital Management), котра, як вважалося, мала найдосвідченіший менеджмент, не передбачала ніяких загроз з боку сусідньої держави, кордони якої знаходилися на відстані 40 км від Маріуполю, де знаходилися найцінніші виробничі потужності компанії. Компанія не вдалася до жодних спроб своєчасно хоча би вивезти з порту, який так само є активом SCM, залишки готової продукції та сировини. Така ж претензія може бути висловлена на адресу власників величезних запасів сільськогос-

подарської продукції низки провідних агрохолдингів країни, що залишилася на територіях, тимчасово окупованих РФ. Кількість подібних прикладів нескінченна.

Цей негативний досвід свідчить про наявність сутнісних проблем у системі сучасного менеджменту, заради подолання яких у післявоєнній Україні має різко зрости потреба в розробці й застосування нових підходів до управлінської діяльності. Зокрема, на основі ще раніше сформованих принципів антисипативного менеджменту, котрий спрямований, перш за все, на виявлення, передбачення й своєчасне реагування на загрози зміни в зовнішньому середовищі, що відбуваються в фінансово-економічній, суспільній, військовій тощо сферах. Саме викладенню результатів досліджень авторів за даною тематикою присвячена дана стаття.

Отже, **ціллю статті** є представлення результатів досліджень за напрямом просування щодо практичного застосування концепції антисипативного менеджменту, науково-практичне поширення якого й актуальність з метою повоєнного відновлення і розвитку України не викликають сумніву.

Саме на підґрунті концепції антисипативного менеджменту є можливим опрацювати стратегічні напрями політики повоєнного відновлення України, серед найважливіших з яких є теоретико-методологічні й прикладні підстави ідентифікувати: опрацювання науково-обґрунтованого «Плану Маршалла» для України», створення за ініціативи й активної участі України нових міжнародних альянсів в центральній і східній Європі, державне регулювання розвитку регіональних агропродовольчих підкомплексів і заснування транспортно-логістичного кластеру в центральній і східній Європі. Так само, концепцію антисипативного менеджменту є правомірним закласти в основу виокремлення ефективних регуляторних режимів політики повоєнного відновлення, насамперед: формування міжкультурного

господарювання в національній економіці, страхування воєнних ризиків і створення в Україні мережі вільних економічних зон.

Аналіз стану дослідженості питань запровадження антисипативного підходу до діючої практики управління. Категорія антисипативного управління походить від терміну «антиципація (від латинського «anticipare» – заздалегідь) складене поняття» [1]), що може означати передбачення чи здогад якого-небудь явища, або його передчасне настання. Самі ідеї антисипативного менеджменту як такого, що цілком є спрямованим на передбачення й своєчасне реагування на явища негативного впливу, перед усім, у зовнішньому середовищі, висловлювалися видатними західними фахівцями з менеджменту ще з 70-80 років минулого століття. Але лавиноподібна увага до цієї тематики вибухнула вже після світової фінансової кризи 2007-2008 рр., яка поставила перед необхідністю опанувати принципи антисипативного менеджменту перед мільйонами економічних суб'єктів у світі, у тому числі і в Україні, де дослідженню особливостей застосування антисипативних підходів в управлінні присвятили свої праці представники провідних шкіл менеджменту: київської, львівської, харківської та ін.

Визначаючи загальні уявлення щодо сучасних умов функціонування підприємств, котрі характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільності та майже неможливістю їх прогнозування, дослідники відзначають і головні наслідки цього у вигляді «критичного зростання дефіциту часових та інформаційних ресурсів для формування обґрунтованих управлінських рішень, що значно інтенсифікує загрозу запізнілого або неадекватного реагування на зміни умов діяльності підприємств» [2].

Слід додати, що дана тенденція не є лише проявом сучасного етапу в системі функціонування світових ринкових відносин, а має більш глибоке підґрунтя. Ще тоді, коли в другій половині минулого століття економічна наука плекала надії максимально докопатись до об'єктивних законів ринку та описати їх математичними моделями, які б можна було корисно застосовувати в управлінській діяльності, існували об'єктивні засади для сумніву щодо можливостей отримання таких позитивних результатів. На об'єктивну закономірність зростання невизначеності ринкового середовища вказував П. Друкер, який ще в 1985 році передбачав подальший розвиток ринку як «епохи без закономірностей» [3].

Однак, є підстави відмітити, що багато в чому сучасна економічна наука ще не повною мірою опрацювала адекватні та надійні теоретичні підходи й ефективні конкретні управлінські практики щодо практичного застосування концепції антисипативного менеджменту.

На даний час визначальні положення антисипативного управління далекі від чіткого усвідомлення. У загальному уявленні найчастіше антисипативний менеджмент розглядають як певний різновид анти-

кризового управління [4; 5], зокрема, обмежуючи його функції запобіганням фінансової кризи підприємств [6], чим значно звужується сфера передбачення загроз діяльності підприємств лише передбаченням його банкрутства. Пануюче ставлення сучасної теорії і практики управління до ідей антисипативного менеджменту є настільки помилковим, що у дійсності, скоріше, антикризовий менеджмент слід розглядати як складову антисипативного управління [7]. Це логічним чином впливає з того, що інструментарій антикризового менеджменту актуалізується в разі встановлення кризового стану суб'єкту діяльності, тоді як антисипативний підхід озброює управління не лише виявленням кризового стану, а й передбаченням будь-яких зовнішніх змін (що і є однією з сутнісних ознак антисипативного менеджменту), котрі можуть бути (і мають бути) використані не тільки в сенсі протидії загрозам, але й як додаткові можливості зростання й розвитку.

Нерідко антисипативний менеджмент пов'язують із застосуванням процесно-структурованого підходу до управління [8] на рівні підприємств, що також виглядає нелогічним, оскільки нівелює різницю категорій різного походження.

Очевидно, що для розвитку методології антисипативного управління актуальним є не тільки концептуальне визначення місця й значення антисипативного менеджменту в загальній системі управлінської діяльності (саме на цьому етапі розгляду досліджуваної проблеми, як правило, зупинилася сучасна наука), але й розробка специфічного прикладного інструментарію антисипативного менеджменту в управлінні діяльністю підприємств. За таких обставин особливого значення набуває пропозиція випередження можливих негативних подій внутрішнього та зовнішнього середовища на засадах ідентифікації слабких сигналів [2] у середовищі функціонування підприємств.

Але такий підхід є необхідним і можливим поглибити у контексті його переведення у площину науково-практичного прогностичного застосування.

Пояснюється, що дуже часто зовнішня сила, яка може бути загрозовою для діяльності економічного суб'єкту, розвивається від слабого сигналу, котрий на початку зовсім не сприймається, аж до такого сильного сигналу, який вже явно повідомляє про виникнення відповідного загрозового явища. Як правило, сильні сигнали містять вже очевидну інформацію щодо настання певної події, коли залишається вкрай обмежений часовий період між моментами ідентифікації загрозового сигналу та виникнення його наслідків. У таких умовах у керівництва вже може не вистачати ані часу, ані засобів для попередження настання загрозового явища на етапі, коли ще є можливим ефективно вплинути на ситуацію з метою унеможливлення руйнівних наслідків критичного характеру.

Отже, антисипативне управління як методологія має саме ту перевагу, що спрямоване на до-

слідження середовища функціонування об'єкту з метою ідентифікації та оброблення раних, найперших слабких сигналів про можливі негативні зміни зовнішнього (а іноді і внутрішнього) середовища. Тоді виникає можливість передбачення їх подальшого розвитку, що своєю чергою значно збільшує можливість формувати випереджувальні управлінські рішення щодо усунення загроз, які виникли (та ще будуть виникати).

З огляду на вищезазначене, технологія антисипативного менеджменту має формуватися як послідовність моніторингових, аналітичних, проектних, організаційних та розпорядницьких дій з виявлення слабких сигналів загрозливих явищ та сценаріїв їх розвитку з метою протистояння ним заради збереження курсу діяльності підприємства. Відмічається, що саме превентивність управлінських дій з попередження й усунення загрозливих явищ є невід'ємною рисою антисипативного менеджменту [9; 10]. Складається навіть уявлення щодо обов'язкового застосування наступного ланцюжку управлінських дій [9]: вибір або створення спеціального генерального показника діяльності підприємства, що піддається негативному зовнішньому впливу – моніторинг й експертне оцінювання зростання загроз – визначення зон ризику в діяльності підприємства – розробка та впровадження заходів з нейтралізації потенційно можливого настання кризового стану підприємства. До розуміння технології антисипативного менеджменту наближають надбання сучасної теорії організаційної поведінки підприємства, подібної до поведінки людини, яка шукає вихід у невідомих умовах, що розкрито нами в роботі [11]. У якості загальної концепції поведінки економічного суб'єкту на основі передбачення можливих змін в зовнішньому середовищі може бути застосована також концепція управління стійкістю економічних суб'єктів, розглянута нами в роботі [12]. Окремі аспекти створення на національному рівні консультативного органу з передбачення кризових інституціональних загроз й переведення економічних агрегатів з поточного кризового стану в бажаний (сприятливий) стан авторами розглянуто в контексті опрацювання державної політики щодо протидії пандемії COVID-19 [13]. Ідентифікацію потенційних загроз в сучасному управлінні у контексті провадження міжкультурного господарювання проведено в роботі [14]. Низку загальнотеоретичних, інституціональних і прикладних прогностичних аспектів управління в контексті опрацювання «Плану Маршалла» для України» автори навели, зокрема, в роботах [15; 16].

Підводячи підсумок аналізу розглянутих джерел слід констатувати недостатню розробку сутнісних питань застосування антисипативного менеджменту в управлінні, що потребує подальших досліджень різних його аспектів. Перш за все, технології його застосування задля широкого запро-

вадження в управлінській практиці вітчизняних підприємств у післявоєнній Україні.

Виклад основного матеріалу статті. Просуванню принципів антисипативного менеджменту сприятиме чітке усвідомлення того, що він є не просто даниною моді або ще однією з концепцій управління в умовах сучасного ринку, але виступає логічним якісно визначеним новим кроком (етапом) подальшого розвитку менеджменту з урахуванням об'єктивних змін, що відбуваються на ринку. Зокрема, у аспекті змінювання співвідношення ролей постачальників і споживачів, що спостерігається протягом всього минулого і вже на початку поточного століття.

Продемонструємо це в табл. 1, у стовпці 1 якої приведений укрупнений поділ розвитку світового ринку на відповідні часові періоди; у стовпці 2 покажемо послідовність етапів перетворення світового ринку через змінювання співвідношення на ньому ролей виробника і споживача; у стовпці 3 – найбільш узагальнене уявлення етапів розвитку менеджменту; у стовпці 4 – основні їх особливості, а у стовпці 5 – особливості поведінки підприємств за виокремленими етапами розвитку ринку [17].

Характер співвідношення ролей виробника й споживача на ринку формує переважні умови здійснення ринкових транзакцій, тобто, актів купівлі-продажу, що своєю чергою, формує основні риси відповідного етапу менеджменту та його основних інструментів. Так, класичний менеджмент сформувався в період переваги ролі виробника над споживачем на ринку, коли здійснення актів продажу не потребувало додаткових зусиль, чому й інструменти класичного менеджменту здебільшого націлені були на управління всередині економічних об'єктів.

Перехід переваги на ринку до споживача у процесі формування так званого «суспільства споживання» ускладнило ринкові транзакції у процесі пошуку споживача, що привело до формування неокласичного менеджменту, спрямованого на боротьбу виробників між собою з метою зайняття вигідної позиції на ринку. Основними інструментами менеджменту на цьому етапі стали стратегічний менеджмент, поведінкова теорія функціонування економічних суб'єктів і школа людських відносин.

Коли ж приблизно після другої світової війни перевага на ринку перейшла до оптових покупців (посередників), які на ринку пропозицій виступали все менше від імені конкретного виробника, а здебільшого у вигляді певного бренду, зусилля для здійснення ринкових транзакцій настільки ускладнилися, що це викликало процес розширення меж окремих економічних суб'єктів з метою переведення ринкових транзакцій у сфері купівлі-продажу усередину корпорацій, теоретичною основою чого стали теорія транзакцій та інституціональна теорія, а інструментом практичного менеджменту стали технології злиття й поглинання.

Таблиця 1

Розвиток теорії і практики менеджменту за етапами перетворення світового ринку

1. Часові періоди	2. Сутнісна риса характеру ринку	3. Етап розвитку менеджменту	4. Критеріальна особливість етапу менеджменту	5. Особливість поведінки організації (підприємства) на ринку
1-а третина 20 ст.	Примат (перевага) виробника над споживачем	Класичний менеджмент	Розробка раціональної організації праці та управління	Максимальне насичення ринку товарами споживання
2-а третина 20 ст.	Примат споживача над виробником («суспільство споживання»)	Неокласичний менеджмент	Вільне господарювання економічних суб'єктів з метою отримання максимального прибутку	Управління підприємствами в конкурентному і невизначеному середовищі за умов збереження їхньої цілісності
3-я третина 20 ст.	Примат оптового покупця (брендів) над виробниками й споживачами	Сучасна управлінська парадигма	Стосунки на ринку стають важливішими за цілісність підприємств, що припускає зміну їхніх границь	Підтримка положення підприємства на ринку шляхом «злиття і поглинання»
3 кінця 20 ст. дотепер	Примат непередбачуваності та хаотичності світових суспільних процесів над поведінкою споживача і виробника	Антисипативний менеджмент	Значна частина ринкових транзакцій спрямовується і контролюється державами та міжнародними інституціями	Передбачення й зниження загроз діяльності підприємства та унеможливлення перспектив щодо банкрутства й витиснення його з ринку

Складено авторами.

Нарешті, приблизно з 80-х років 20-го століття стали з'являтися уявлення, а вже з початком 21-го – впевненість у настанні 4-го етапу розвитку ринку в умовах примату непередбачуваності та хаотичності проявів світових суспільних процесів над поведінкою споживача і виробника. Очевидним підтвердженням цього висновку є те, що в найбільш критичних випадках, навіть, у цілих галузях діяльності все більш значний обсяг ринкових транзакцій передається під контроль безпосередньо держав та міжнародних інституцій з метою прямого зняття ринкової непередбачуваності, що стає єдиною можливістю для забезпечення функціонування життєво важливих галузей, підприємств та інших об'єктів. Саме так відбувалося під час боротьби із світовою пандемією COVID-19 та в сучасних умовах світового супротиву агресії РФ проти України, коли без застосування практично прямого управління не можливо було досягати поставлених цілей.

У той же час, переважна більшість підприємств та інших економічних суб'єктів, які продовжують функціонувати в умовах непередбачуваного ринку без державної або міжнародної «парасольки», з метою виживання та збереження виробничо-збутового потенціалу стикаються з необхідністю «переходити на рейки» антисипативного менеджменту.

Першим питанням технології антисипативного менеджменту, як це виходить з вище представленого аналізу джерел за темою статті, є визначення для кожного економічного суб'єкту генерального показника або явища, які могли би свідчити про наявність певної загрози для діяльності суб'єкту, її міри, швидкості зростання та максимально можливих (прийнятних) втрат у разі, якщо не протидіяти їй.

Такий вибір кожним суб'єктом діяльності здійснюється з урахуванням особливостей того типу

ринку, на якому він функціонує, з позицій характеру постачання продукції до нього, який може відбуватися в наступних формах.

1. Постачання підприємством-монополістом у даній сфері продукції чи послуг.
2. Централізоване постачання при виконанні державного замовлення.
3. Постачання в порядку кооперації із зовнішніми партнерами на основі довготривалих контрактів.
4. Постачання в порядку внутрішньої кооперації всередині корпорацій.
5. Постачання на «чистий» немонополізований ринок, наприклад, ринок споживання продукції критичного вжитку (основних харчових продуктів, ліків тощо).
6. Постачання на загальний монополізований ринок споживання на рівних умовах із іншими учасниками.

При виборі генерального показника загрози доцільно, згідно з наявними рекомендаціями [2], визначати характер і стан («міру» прояву) слабкого сигналу щодо загрозливого явища, а також оцінку можливого негативного наслідку для підприємства в разі максимального його прояву, що можна назвати *кризою діяльності* підприємства. Узагальнену схему формування вказаних параметрів приведено в табл. 2.

Оцінка максимально можливого (і прийнятного для підприємства) негативного наслідку впливу загрозливого чинника у стовпці 4 табл. 2 може відбуватися як у кількісній формі, наприклад, у вигляді суми втрат реалізації продукції, так й у формі якісного оцінювання настання певного негативного стану підприємства, наприклад, його призупинення. Наступним і найскладнішим кроком практичного

запровадження технології антисипативного менеджменту є оцінювання тривалості, або швидкості процесу посилення негативного впливу загрозливих чинників аж до досягнення ними максимального значення у точці на часовій шкалі, яку можна трактувати як **точку кризи**. Це питання не може бути вирішеним без застосування дослідницького підходу,

навіть, математичних та інших формальних методів. Але навіть складність вирішення цієї проблеми для звичайного підприємства не є виправданням її ігнорування, оскільки це, як правило, призводить до пропуску підприємством точки кризи; тобто, того критичного моменту, коли загроза вже відбулася.

Таблиця 2

Схема формування генерального показника загрози та його параметрів у залежності від типу ринку

Тип постачання продукції на ринок	Приклад генерального показника загрозливого явища	Характеристика слабого сигналу загрозливого явища	Оцінка максимально можливих (прийнятних) наслідків загрози (кризи)
1. Постачання монополістом	Втрата монопольного положення	Посилення ринкових позицій конкурентів	Втрата частини ринку, доходів, прибутків
2. Постачання при виконанні державного замовлення	Переривання державного замовлення	Затримки з фінансуванням	Втрата частини ринку, доходів, прибутків
3. Постачання в порядку кооперації із зовнішніми партнерами	Розрив міжнародних угод	Погіршення економічного стану контрагентів, розриви ними інших контрактів	Втрата частини ринку, доходів, прибутків
4. Постачання в порядку внутрішньої кооперації всередині корпорацій	Погіршення стану корпорації на ринку	Погіршення економічних показників.	Втрата замовлення усередині корпорації
	Стабільність профілю діяльності корпорації	Поява сильних конкурентів на ринку	
	Реструктуризація корпорації	Загроза злиття й поглинання корпорації	Припинення функціонування
5. Постачання на «чистий» немонополізований ринок	Будь-який економічний показник: доходи, прибуток, частка ринку збуту	Уповільнення зростання позитивних показників. Поява негативної динаміки показників	Збитковість діяльності. Втрата доходів. Втрата сегменту ринку. Перехід до іншого ринку. Припинення функціонування
6. Постачання на загальний монополізований ринок	Власна частка ринку	Зменшення власної частки ринку під тиском монополістів	Збитковість діяльності. Втрата доходів. Втрата сегменту ринку. Перехід до іншого ринку. Припинення функціонування

Складено авторами.

При цьому підприємство або лише тоді вживає заходи щодо подолання наслідків кризи, або, розпочавши це заздалегідь, все ж таки, не встигає із запровадженням антикризових заходів до настання точки кризи.

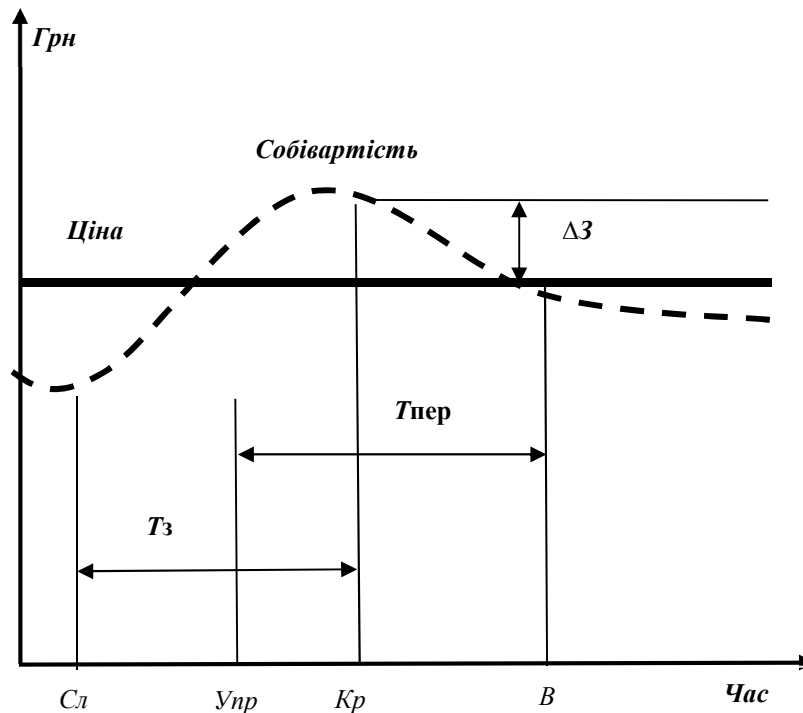
Розглянемо для прикладу на рис. 1 звичайну (класичну) схему загрозливого процесу подорожчання сировини, енергетичних ресурсів та інших закупівельних матеріалів, що призвело до перевищення собівартістю продукції її ціни і втрати прибутку, а також подолання у подальшому виниклого кризового явища із запровадженням заходів із зменшення собівартості продукції й, за підсумком, повернення до прибуткової діяльності [12].

Виходячи зі співвідношення траєкторій незмінної ціни продукції та криволінійної лінії коливання собівартості можна відмітити на вісі «час» (абсциси) наступні точки: *Сл* – момент початку відстеження слабого сигналу стосовно зростання витрат; *Кр* – момент набуття загрозливим процесом максималь-

ного значення (*точка кризи*); *Упр* – момент прийняття необхідних управлінських рішень щодо заходів запобігання кризового процесу та *В* – момент відновлення прибуткової діяльності.

Відповідно можна відмітити тривалість процесу посилення загрозливого явища – *Тз*, аж до його максимальне значення ΔZ у вигляді суми збитку в розрахунку на одиницю продукції та тривалість процесу запровадження заходів щодо подолання наслідків виниклої загрози *Тпер* (так званий **перехідний** період).

Як видно зі схеми на рис. 1 запровадження організації (підприємством, корпорацією) антикризових заходів почалося запізно, що не зберегло її від настання стану кризи та втрати певних прибутків. Отже, запобігання настанню максимального негативного результату потребує визначати такий момент започаткування антикризових заходів, який би гарантував на підґрунті чіткої ідентифікації попередження зростання негативного явища до макси-



Сл – момент спостереження слабого сигналу прояву загрозового явища; *Упр* – момент запровадження антикризових заходів; *Кр* – момент настання кризового стану підприємства; *В* – момент початку відновлення докризового стану; *Тпер* – тривалість періоду запровадження антикризових заходів; *Тз* – тривалість процесу нарощування кризового явища; ΔZ – максимальне значення втрат від прояву загрозового явища.

Рис. 1. Схема процесу подорожчання матеріальних витрат у складі собівартості аж до перевищення нею ціни продукції та повернення до прибуткової діяльності

Власні розробки авторів.

мальної або певної меншої величини. Оскільки пропуск даного моменту часу (часового періоду) означає перехід від звичайного стану об'єкту діяльності у кризовий, то таку точку на часовій осі є можливим (та/або слід) розглядати як **точку біфуркації**.

Саме поняття «біфуркації» сформувалося стосовно розвитку процесів, які виявляють властивість роздвоєння при настанні деяких зовнішніх умов (біфуркація, від латинської *bifurcus* – роздвоєний). Формально прийняття такого рішення у точці біфуркації перетворюється у дихотомію: приймати або не приймати рішення щодо започаткування антикризових заходів; тобто, йдеться про вибір одного з двох можливих рішень «так» чи «ні». Доцільність введення поняття «точки біфуркації» і неможливість її обійти в антисипативному менеджменті пояснюються саме завданням визначення крайнього моменту часу прийняття антикризових заходів. Точка біфуркації в управлінському процесі розділяє час прийняття антикризових рішень на такі, що здійснюються раніше і не призводять до визначеного стану кризи, і такими, які здійснюються після неї, а отже, призводять до настання моменту кризи ще до моменту початку дії антикризових заходів.

Стосовно вибору моменту у часі для започаткування антикризових заходів не існує простого рі-

шення, оскільки воно стосується часу (можливого часового періоду у конкретній фінансово-економічній та суспільній ситуації) прийняття й запровадження організаційних, технічних і будь-яких інших рішень, кожне з яких може мати власну тривалість їх обґрунтування, розробки та впровадження. Це може бути пов'язано з часом розробки організаційного проєкту щодо необхідного реформування підприємства, замовлення, придбання й встановлення технологічного обладнання, розробки й запровадження нових технологічних процесів, підготовки кадрів для роботи в оновлених умовах, розробки та провадження вдосконаленої маркетингової політики, фінансового забезпечення виробничо-збутового процесу в цілому тощо.

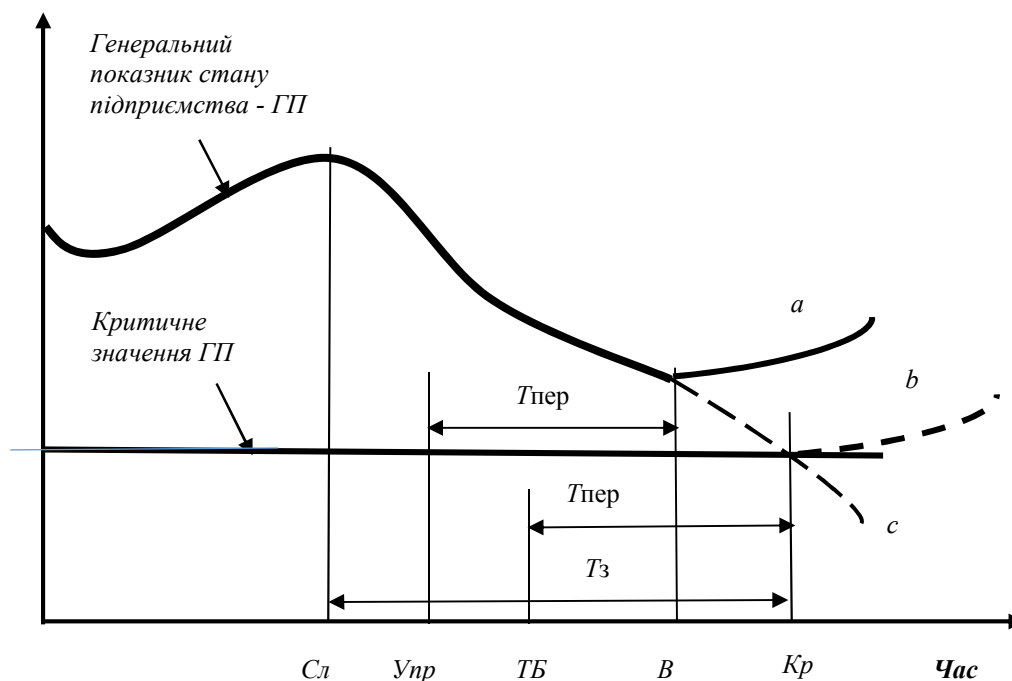
Визначальний ризик невірною ідентифікованою точкою біфуркації полягає в тому, що підприємство в разі несвоєчасного запровадження антикризових заходів може понести втрати через погіршення численних показників поточної діяльності: рівня продуктивності праці, збільшення собівартості продукції, погіршення її якості, перевищення прийнятних поточних витрат, відсутності постачальних матеріалів тощо. Але найкритичнішим негативним результатом може стати такий, що підприємство, у разі несвоєчасного прийняття рішення щодо антикризових

заходів, може остаточно зупинити виробничу діяльність. Такий результат як призупинення підприємства, спираючись на термінологію *теорії катастроф*, цілком можна розцінювати як економічну катастрофу. Отже, питання вибору у такому разі моменту часу започаткування антикризових заходів набуває найбільшої ваги, а сам вибір потребує спиратися на розуміння того крайнього моменту часу початку реформування, «пропуск» якого може призвести до катастрофічного результату у вигляді остаточного (незворотного) зупинення діяльності підприємства.

Формально процес запровадження антикризових заходів потребує певного переведення підпри-

ємства з одного (передкризового) стану в інший (посткризовий), тривалість якого має вирішальне значення для можливості вчасно протидіяти виниклій загрозі. Отже, виходить, що визначення точки біфуркації об'єктивно потребує визначення як тривалості процесу накопичення загрози – T_z , так і тривалості запровадження антикризових заходів (так званого *перехідного періоду*) – $T_{пер}$.

Характер взаємодії вказаних параметрів у процесі погіршення генерального показника стану підприємства аж до моменту настання його кризи та відновлення в результаті вжитих антикризових можна ілюструвати схемою на рис. 2.



$Сл$ – момент спостереження слабкого сигналу прояву загрозового явища; $Упр$ – момент запровадження антикризових заходів; $ТБ$ – точка біфуркації; $В$ – момент відновлення тренду генерального показника стану підприємства; $Кр$ – момент настання кризового стану підприємства; $T_{пер}$ – тривалість перехідного періоду; T_z – тривалість процесу наростання загрози аж до настання кризового стану підприємства; a – відрізок траєкторії відновлення значень генерального показника при завчасному запровадженні антикризових заходів; b – відрізок траєкторії відновлення значень генерального показника при запровадженні антикризових заходів у момент кризи; c – відрізок траєкторії погіршення генерального показника стану підприємства у разі неприйняття антикризових заходів.

Рис. 2. Ілюстрація погіршення генерального показника стану підприємства аж до моменту настання його кризи та відновлення в результаті вжитих антикризових заходів

Власні розробки авторів.

Тривалість процесу погіршення генерального показника стану підприємства аж до свого критичного значення під впливом зовнішньої загрози за оцінкою складає T_z . У разі неприйняття необхідних антикризових заходів погіршення генерального показника триватиме й далі за траєкторією відрізка c , перетнувши лінію свого критичного значення, що визначає момент настання кризового стану підприємства $Кр$. Якщо хоча би у момент настання кризи – $Кр$ запровадити антикризові заходи, то з цього мо-

менту падіння генерального показника припиниться (може суттєво «пригальмуватися») й почнеться його поступове, але впевнене зростання згідно з траєкторією відрізка b ; отже, і сам критичний стан підприємства не продовжуватиметься (як мінімум, не погіршуватиметься надалі). Якщо тривалість періоду запровадження антикризових заходів становить $T_{пер}$, то точку біфуркації – $ТБ$ як момент їх найпізнішого (з усіх теоретично можливих) запровадження задля попередження перетинання кривою

генерального показника свого критичного значення, слід визначати відштовхуючись від моменту часу настання кризи.

Тобто, маючи розрахункові дані щодо тривалості *перехідного періоду* $T_{пер}$, точка біфуркації T_B на часовій вісі визначається шляхом відкладання на вісі абсцис періоду $T_{пер}$ від точки кризи K_p ліворуч.

Виходить, момент запровадження антикризових заходів повинен випереджати точку настання кризи на тривалість перехідного періоду та має починатися, у крайньому разі – в точці біфуркації T_B . Якщо антикризові заходи запровадити раніше точки біфуркації у момент $T_{пр}$, то й відновлення зростання генерального показника фінансово-економічного стану підприємства (й конкурентного положення в цілому) почнеться раніше, за траєкторією відрізка a .

Висновки. Наведені в статті попередні результати досліджень дозволяють дійти наступних висновків:

1. Негативні світової фінансово-економічної кризи 2007-2008 рр., пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення РФ до України, що призвели до величезних економічних втрат, виявили наявність кризи сучасної парадигми управління економічними та іншими суб'єктами, навіть, урядами країн в умовах стрімко зростаючої непередбачуваності ринкових і загальних суспільно-політичних процесів у світі.

2. Розгляд траєкторії розвитку співвідношення ролей виробника і споживача на світового ринку свідчить про те, що суспільство остаточно вступило в 4-й етап розвитку ринку із приматом непередбачуваності та хаотичності проявів світових суспільних процесів над поведінкою споживача і виробника, які вимушені та мають звертатися до управлінської теорії й прикладних інструментів антисипативного менеджменту, як концепції, котра дає можливість продукувати дієві організаційно-управлінські рішення на основі передбачення змін у найближчому майбутньому.

3. На даній момент можна констатувати недостатню розробку визначальних практичних положень застосування антисипативного менеджменту в

управлінні, що потребує подальших досліджень різних його аспектів; перш за все, технології його застосування задля широкого запровадження в управлінській практиці вітчизняних підприємств у післявоєнній Україні.

4. Вважаючи передбачення як найголовнішу функцію антисипативного менеджменту необхідно в системі моніторингу й аналізу стану діяльності підприємств запровадити застосування категорії *генерального показника* або *показників* діяльності підприємства, здатних найбільш чутливо й адекватно відповідно до змісту реагувати на прояви зовнішніх чинників загрозливого характеру.

5. Завданням спостереження (моніторингу-відслідковування) загрозливих явищ у середовищі функціонування організацій (підприємств, корпорацій, установ тощо) є встановлення їх *слабких сигналів* як ранніх провісників виникнення загроз для діяльності організації, *тривалості* або *швидкості* процесу їх нагромадження аж до максимально можливої (й прийнятної) їх величини, досягнення якої призводить до значних втрат підприємства, що може розглядатися як стан його *кризи*, а то й катастрофи – у разі вимушеного остаточного й незворотного зупинення діяльності організації.

6. Вирішальним положенням практичної реалізації антисипативного підходу є запровадження поняття й визначення у часі *точки біфуркації*, тобто крайнього моменту прийняття антикризових заходів, дія яких встигає запобігти розвитку кризи організації. Маючи дані щодо тривалості процесу запровадження антикризових заходів, точка біфуркації на часовій вісі визначається шляхом відкладання від очікуваного моменту кризи часу запровадження антикризових заходів ліворуч.

7. Зміст наведених головних положень антисипативного менеджменту закладає теоретико-методологічне й прикладне науково-практичне підґрунтя щодо правомірності застосування антисипативного менеджменту як бази визначення стратегічних напрямів і режимів політики повоєнного соціально-економічного й інституціонального відновлення України.

Література

1. Антиципація. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>.
2. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник [та ін.]. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 224 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/7311/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF_%D0%9A%D0%A3%D0%97%D0%AC%D0%9C%D0%86%D0%9D.pdf.
3. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles. Collins: 1993. 293 p.
4. Козак Л. С., Федорук О. В. Антисипативна концепція управління підприємствами в системі антикризового менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 668. С. 81-87. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/2225138c-95f2-4329-b58e-98d751803be2>.
5. Мороз О. В., Сметанюк О. А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 167 с. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7995/%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20.pdf?sequence=1>.
6. Коваленко О. В. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*, 2009. № 1 (15), С. 140-143. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22971/24-Kovalenko.pdf?sequence=1>.

7. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2010. №3 (28). С. 112-121.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Адамів М. Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід. *Економіка: реалії часу*. 2012. №2 (3). С. 71-77. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No2/71-77.pdf>.
9. Гринько Т. В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2981>.
10. Давиденко В. В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. №13. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80333>.
11. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 344 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849>.
12. Колосов А. М., Колосова К. А., Штапак Г. П. Управління стійкістю підприємства : монографія /; за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2016. 336 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2492>.
13. Kolosov A., Chebotarov I., Chebotarov V., Kucherenko S. Governmental Management Concept for Overcoming COVID-19 Pandemic in the Context of National Business Cultures. *International Journal of Supply and Operations Management*. 2022. № 9 (4), P. 448-460. DOI: <https://doi.org/10.22034/ij som.2022.108762.1924>.
14. Glinkowska-Krauze B., Chebotarov V., Chebotarov I., Kaczmarek B. Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy. *Czynnik doskonałości i integracja międzynarodowa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2023.
15. Колосов А. М., Дугін А. В., Чеботарьов В. А. Економічні обставини формування міжнародного плану Маршалла з післявоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 131-140. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-131-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-131-140).
16. Чеботарьов В., Глінковська-Краузе Б., Чеботарьов Є. «План Маршалла для України»: обґрунтування системного підходу розроблення та пропозиції щодо інституційного супроводу. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 80 (1). С. 98-107. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.098.
17. Колосов А. М. Актуальне з економіки та управління в Україні: монографія-есе. Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Полтава. 2021. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7674>.

References

1. Antysypatyia. Wikipediia [Anticipation. Wikipedia]. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> [in Ukrainian].
2. Kuzmin, O. Ye., Lypych, L. H., Melnyk, O. H. et al. (2014). Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnyvy pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv [Anticipatory management of machine-building enterprises based on weak signals]. Lutsk, Vezha-Druk. 224 p. [in Ukrainian].
3. Drucker, P. (1993). Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles. Collins. 293 p.
4. Kozak, L. S. (2010). Antysypatyvna koncepcija upravlinnja pidpriemstvamy v systemi antykrizovoghо menezhmentu [Anticipatory concept of enterprise management in the anti-crisis management system]. *Visnyk Nacional'nogo universytetu «Lviv'sjka politehnika» – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 668, pp. 81-87. Retrieved from <https://ena.lpnu.ua/items/2225138c-95f2-4329-b58e-98d751803be2> [in Ukrainian].
5. Moroz, O. V., Smetaniuk, O. A. (2006). Finansova diahnozyka u systemi antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh [Financial diagnostics in the system of anti-crisis management at enterprises]. Vinnytsia, UNIVERSUM-Vinnytsia. 167 p. Retrieved from http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7995/%20%20%20%20%20%20%20%20_%20%20%20%20%20%20%20%20.pdf?sequence=1 [in Ukrainian].
6. Kovalenko, O. V. (2009). Teoretychni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical aspects of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1(15), pp. 140-143. Retrieved from <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22971/24-Kovalenko.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
7. Adamiv, M. (2010). Sutnist ta rol antysypatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh [The essence and role of anticipatory management at enterprises]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk – Galician economic bulletin*, 3 (28), pp. 112-121 [in Ukrainian].
8. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H., Adamiv, M. Ye. (2012). Antysypatyvne upravlinnia pidpriemstvamy: protsesno-strukturovani pidkhd [Anticipatory management of enterprises: a process-structured approach]. *Економіка: реалії часу – Economics: time realities*, 2 (3), pp. 71-77. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No2/71-77.pdf> [in Ukrainian].
9. Hrynko, T. V. (2014). Sutnist ta rol preventyvnoho antykrizovoho upravlinnia na promyslovykh pidpriemstvakh [The essence and role of preventive anti-crisis management at industrial enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2981> [in Ukrainian].
10. Davydenko, V. V. (2016). Vykorystannia preventyvnoho antykrizovoho upravlinnia v dialnosti pidpriemstv [The use of preventive anti-crisis management in the activities of enterprises]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyiv'skyi politekhničniy instytut» – Economic bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 13. Retrieved from <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80333> [in Ukrainian].
11. Kolosov, A. M. (2010). Orhanizatsiina povedinka pidpriemstva v umovakh minlyvoho seredovyschcha (150 pytan teorii i praktyky orhanizatsii) [Organizational behavior of the enterprise in the conditions of a changing environment (150 questions of the theory and practice of the organization)]. Luhansk, Vyd-vo SNU im. V. Dalia. 344 p. Retrieved from <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2849> [in Ukrainian].
12. Kolosov, A. M., Kolosova, K. A., Shtapauk, H. P. (2016). Upravlinnia stiikistiu pidpriemstva [Enterprise sustainability management]. Starobilsk, Vyd-vo LNU named after Taras Shevchenko, 336 p. Retrieved from <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2492> [in Ukrainian].
13. Kolosov, A., Chebotarov, I., Chebotarov, V., Kucherenko, S. (2022). Governmental Management Concept for Overcoming COVID-19 Pandemic in the Context of National Business Cultures. *International Journal of Supply and Operations Management*, 9 (4), pp. 448-460. DOI: <https://doi.org/10.22034/ij som.2022.108762.1924>.

14. Glinkowska-Krauze, B., Chebotarov, V., Chebotarov, I., Kaczmarek, B. (2023). *Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy. Czynniki doskonalenia i integracja międzynarodowa* [National business and corporate cultures of Poland and Ukraine. Improvement factors and international integration]. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego [in Polish].

15. Kolosov, A., Dugin, A., Chebotaryov, V. (2022). *Ekonomichniy obstavynnyy formuvannya mizhnarodnoho planu Marshalla z pislivoiennoho vidnovlennia Ukrainy* [Economic circumstances of the formation of the international Marshall Plan for the post-war reconstruction of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (69), pp. 131-140. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-131-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-131-140) [in Ukrainian].

16. Chebotarov, V., Glinkowska-Krauze B., Chebotarov, Ie. (2023). «Plan Marshalla dlia Ukrainy»: obgruntuvannya systemnoho pidkhotu rozroblennia ta propozyitsii shchodo instytutsiinoho suprovodu [«Marshall plan for Ukraine»: rationale for a systemic approach to development and proposals for institutional support]. *Halychkyi ekonomichnyi visnyk – Galician economic bulletin*, 80 (1), pp. 98-107. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.098 [in Ukrainian].

17. Kolosov, A. M. (2021). *Aktualne z ekonomiky ta upravlinnia v Ukraini: monohrafiia-ese* [Actual economy and management in Ukraine: monograph-essay]. Poltava. Retrieved from <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7674> [in Ukrainian].

Колосов А. М., Чеботарьов Є. В. Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повсякденного відновлення України

Розглянуто питання актуальності й об'єктивної необхідності запровадження антисипативного менеджменту в діяльності підприємств та інших суб'єктів як концепції, спрямованої на передбачення й завчасне реагування на зовнішні прояви загрозового характеру в умовах наростання невизначеності процесів на ринку та загалом в суспільстві. Загальний зміст даних питань розглянуто з проєкцією на проблематику розробки й реалізації політики повсякденного відновлення України. Об'єктивна необхідність у концепції антисипативного менеджменту пояснюється тим, що суспільство остаточно вступило в етап розвитку, для якого є характерним переважаюча непередбачуваність та хаотичність проявів ринкових і суспільних процесів над взаєминами споживача і виробника на ринку, що цілком відображатиме стан економіки в процесі післявоєнного відновлення України.

Проблематика просування антисипативного менеджменту до управлінської практики пов'язана із необхідністю розробки інструментів і технологій його застосування. У системі моніторингу і аналізу стану діяльності підприємств необхідно запровадити застосування категорії генерального показника діяльності підприємства, здатного найбільш чутливо реагувати на прояви зовнішніх чинників загрозового характеру. Задля спостереження загрозових явищ у середовищі функціонування підприємств необхідно встановлення їх слабких сигналів як раних провісників виникнення загрози у майбутньому, а також очікуваної тривалості процесу їх нагромадження аж до максимально можливої їх величини, досягнення якої призводить до значних втрат підприємства, що може розглядатися як стан його кризи, а то й катастрофи – у разі вимушеного призупинення діяльності підприємства.

Вирішальною складовою реалізації антисипативного підходу є запровадження поняття й визначення у часі точки біфуркації, тобто крайнього моменту прийняття антикризових заходів, дія яких встигає запобігти розвитку кризи підприємства. Показано схематично, що маючи дані щодо тривалості процесу запровадження антикризових заходів точка біфуркації на часовій осі визначається шляхом відкладання від очікуваного моменту кризи часу запровадження антикризових заходів вліво.

Ключові слова: політика повсякденного відновлення, управління, антисипативний менеджмент, непередбачуваність ринкового середовища, генеральний показник стану підприємства, зовнішня загроза, слабкі сигнали, антикризові заходи, точка біфуркації

Kolosov A., Chebotarov Ie. Anticipatory Management as an Effective Concept for the Development and Implementation of Ukraine's Post-War Recovery Policy

The question of the relevance and objective necessity of introducing anticipatory management in the activities of enterprises and other entities as a concept aimed at predicting and early response to external manifestations of a threatening nature in the conditions of increasing uncertainty of processes in the market and in society in general is considered. The general content of these issues was considered with a projection on the problematics of developing and implementing the post-war recovery policy of Ukraine. The objective need for the concept of anticipatory management is explained by the fact that society has fully entered a stage of development characterized by the predominance of unpredictability and chaotic manifestations of market and social processes over consumer-producer relations in the market, which will fully reflect the state of the economy in the process of Ukraine's Post-War Recovery.

The problem of advancing anticipatory management to managerial practice is connected with the need to develop tools and technology for its application. In the system of monitoring and analysis of the state of enterprise activity, it is necessary to introduce the application of the category of the general indicator of enterprise activity, capable of reacting most sensitively to manifestations of external factors of a threatening nature. In order to observe threatening phenomena in the environment of the functioning of enterprises, it is necessary to establish their weak signals as early predictors of the emergence of threats in the future, as well as the expected duration of the process of their accumulation up to their maximum possible value, the achievement of which leads to significant losses of the enterprise, which can be considered as a state of its crisis, and even catastrophe - in case of forced suspension of the enterprise activity.

A crucial component of the implementation of the anticipatory approach is the introduction of the concept and determination in time of the bifurcation point, that is, the extreme moment of the adoption of anti-crisis measures, the effect of which manages to prevent the development of a crisis in the enterprise. It is schematically shown that, given the data on the duration of the process of introducing anti-crisis measures, the bifurcation point on the time axis is determined by delaying the time of the introduction of anti-crisis measures to the left from the expected moment of the crisis.

Keywords: post-war recovery policy, management, anticipatory management, unpredictability of the market environment, general indicator of the state of the enterprise, external threat, weak signals, anti-crisis measures, bifurcation point.

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 05.06.2023