

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2024. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.6>

УДК 001.8:303.01: 658.5.012.1: 005.4:504.75

О. О. Школьний,

д. е. н, професор, професор кафедри менеджменту,

Уманський національний університет садівництва

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2010-6497>

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ
ПРОБЛЕМ АНТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ
РЕГЕНЕРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

O. Shkolnyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of

Management, Uman National University of Horticulture

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF RESEARCHING
THE PROBLEMS OF ANTICIPATORY MANAGEMENT IN THE CONTEXT
OF REGENERATIVE ENTREPRENEURSHIP**

У статті розглянуто сутність антисипативного менеджменту в світлі розвитку регенеративного підприємництва. Методологічні аспекти процесу функціонування антисипативного підприємництва подано в ракурсі прогнозування кроків конкурентів та параметрів ринкової кон'юнктури, пошуку сприятливих можливостей, визначення ймовірності майбутніх подій, якісних змін в організаційній культурі, трансформації системи планування та механізмів інноваційного менеджменту й управління конкурентними

перевагами. Досліджено, що конкурентні переваги можна підтримувати за рахунок розвитку регенеративного підприємництва та залучення методів антисипативного менеджменту. Комплексне поєднання якісних методів (з орієнтацією на індуктивний метод пізнання) та кількісних методів (з орієнтацією на дедуктивний метод пізнання) є передумовою об'єктивного аналізу інформації, що важливо для валідації моделей, які лежить в основі рішень за умов антисипативного управління.

The article highlights the essence of anticipatory management in the context of regenerative entrepreneurship development. Methodological aspects of anticipatory entrepreneurship are presented, focusing on predicting competitors' actions, forecasting market parameters, identifying favorable opportunities, determining the probability of future events, achieving radical changes in organizational culture, planning transformation tools, and employing innovative management mechanisms for competitive positioning.

Detailed formal plans are beneficial only when accompanied by a change management mechanisms and the development of specific measures that facilitate their implementation. This requires analyzing staff competencies, economic resource parameters, and technological support. Competitive positioning involves anticipating the steps of current and potential competitors and the needs of existing and future consumers. Additionally, anticipatory management mechanisms are essential for creating entry barriers for new market entrants and exit barriers for existing consumers.

Today, consumers increasingly focus on goods produced using renewable resources, reflecting the principles of "green" business. It has been revealed that competitive advantage can be maintained through the development of regenerative entrepreneurship and the application of anticipatory management methods. Supporting the regenerative capabilities of the environment necessitates finding responsible entrepreneurship methods that align with sustainable development principles.

Supply and consumer demand parameters should reflect trends away from technocratic approaches in production and consumption, and towards technologies that protect and restore ecosystems, preserve biodiversity, and combat negative climate changes. Combining qualitative methods (oriented towards inductive reasoning) and quantitative methods (oriented towards deductive reasoning) is essential for the reliable analysis of information. This combination is crucial for validating models that form the basis of decisions in anticipatory management conditions.

Ключові слова: *теорія; методологія; наукові дослідження; антисипативний менеджмент; регенеративне підприємництво; конкурентні переваги.*

Keywords: *theory, methodology, scientific research, anticipatory management, regenerative entrepreneurship, competitive advantage.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність підприємницької діяльності значною мірою визначається залученням механізмів менеджменту, спроможних відобразити майбутні сприятливі можливості та потенційні загрози. Концепція регенеративного бізнесу привертає увагу дослідників та практиків у зв'язку з глобальними кліматичними змінами, потребою забезпечення життєздатності екосистеми, необхідністю вирішення нагальних соціальних, економічних та природоохоронних проблем.

Прагнення підприємців досягти максимальних прибутків без урахування альтернативних витрат, вуглецевого сліду, зовнішніх ефектів (екстерналій) та добробуту майбутніх поколінь стикається з дедалі більшим спротивом споживачів і їх переважною орієнтацією на послуги та продукцію, виробництво яких не супроводжується негативним впливом на природу та людей. Механізми антисипативного менеджменту повинні відображати вимоги досягнення цілей зниження негативного впливу виробничих процесів на навколишнє природне

середовище та підтримки сталих конкурентних переваг з урахуванням принципів відповідального управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив динамічної ринкової кон'юнктури вимагає залучення методів передбачення параметрів її чинників, збору необхідної інформації та використання ефективних моделей прийняття управлінських рішень. Оперативне реагування на зовнішні та внутрішні економічні фактори і залучення інноваційного менеджменту сприяє конкурентному позиціонуванню, ідентифікації загроз та можливостей. Питання антисипативного менеджменту відобразили у своїх наукових працях М. Є. Адамів, Т. Глубіцька, М. Л. Злотнік, Б. Камінська, Л. Ліпич, О. Г. Мельник, С. І. Мельник, Г. Павловські, Є. В. Чеботарьов та ін. Однак недостатня увага науковців зосереджена на проблемах формування механізмів менеджменту з метою відображення принципів сталого розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями статті є висвітлення теоретико-методологічних аспектів дослідження питань антисипативного менеджменту та відображення основних засад розвитку регенеративного підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Центр уваги антисипативного менеджменту зосереджений на аналізі сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [1, с. 382]. Своєчасна ідентифікація проблем, які зумовлюють загрози для підприємницької діяльності, та здійснення превентивних заходів на основі антисипативного управління сприяють ефективному стратегічному позиціонуванню. Як вважають С. К. Кучеренко та А. М. Колосов, розвиток антисипативного менеджменту з кінця ХХ століття зумовлений необхідністю нівелювання деструктивного впливу світових економічних та суспільних процесів на поведінку споживачів та виробників [2]. Нині відсутня єдина парадигма щодо наукових досліджень в сфері антисипативного управління [3].

С. І. Мельник, розглядаючи суть антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства, виділяє принципи [4, с. 33]:

безперервності (постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього економічного середовища);

комплексності (урахування слабких та сильних сигналів щодо стану об'єктів фінансової безпеки);

адекватності (розробка превентивних заходів щодо можливих загроз та ризиків);

узгодженості (дотримання узгодженості за функціонування структурних підрозділів);

оперативної реакції на ринкові чинники (оперативне прийняття управлінських рішень у відповідь на загрози та виклики).

Прогнозування кроків конкурентів та параметрів ринкової кон'юнктури може лягти в основу трансформації системи планування, із залученням методів антисипативного менеджменту, а досягнення успіху в підприємницькій діяльності можливе за рахунок трансформації механізму управління конкурентними перевагами (рис 1).

Б. Камінська вважає, що прийняття стратегічних рішень необхідно узгоджувати з процесами диверсифікації, технічного переоснащення та управління персоналом [6]. На основі ідентифікації слабких сигналів виникнення можливих проблем та аналізу сценаріїв розвитку подій засоби антисипативного менеджменту дозволяють ідентифікувати резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства та використати сприятливі можливості у підприємницькій діяльності [7].

Концепцію антисипативного менеджменту Є. В. Чеботарьов пов'язує з розвитком адаптивного, антикризового, стратегічного менеджменту, а також з управління змінами [8, с. 289]. Формування детальних формальних планів може принести користь лише при залученні механізму управління змінами та за розробки конкретних заходів, які сприятимуть втіленню в життя цих планів, за умов аналізу трендів розвитку професійної компетентності персоналу, за деталізації параметрів економічних ресурсів та технологічного забезпечення.

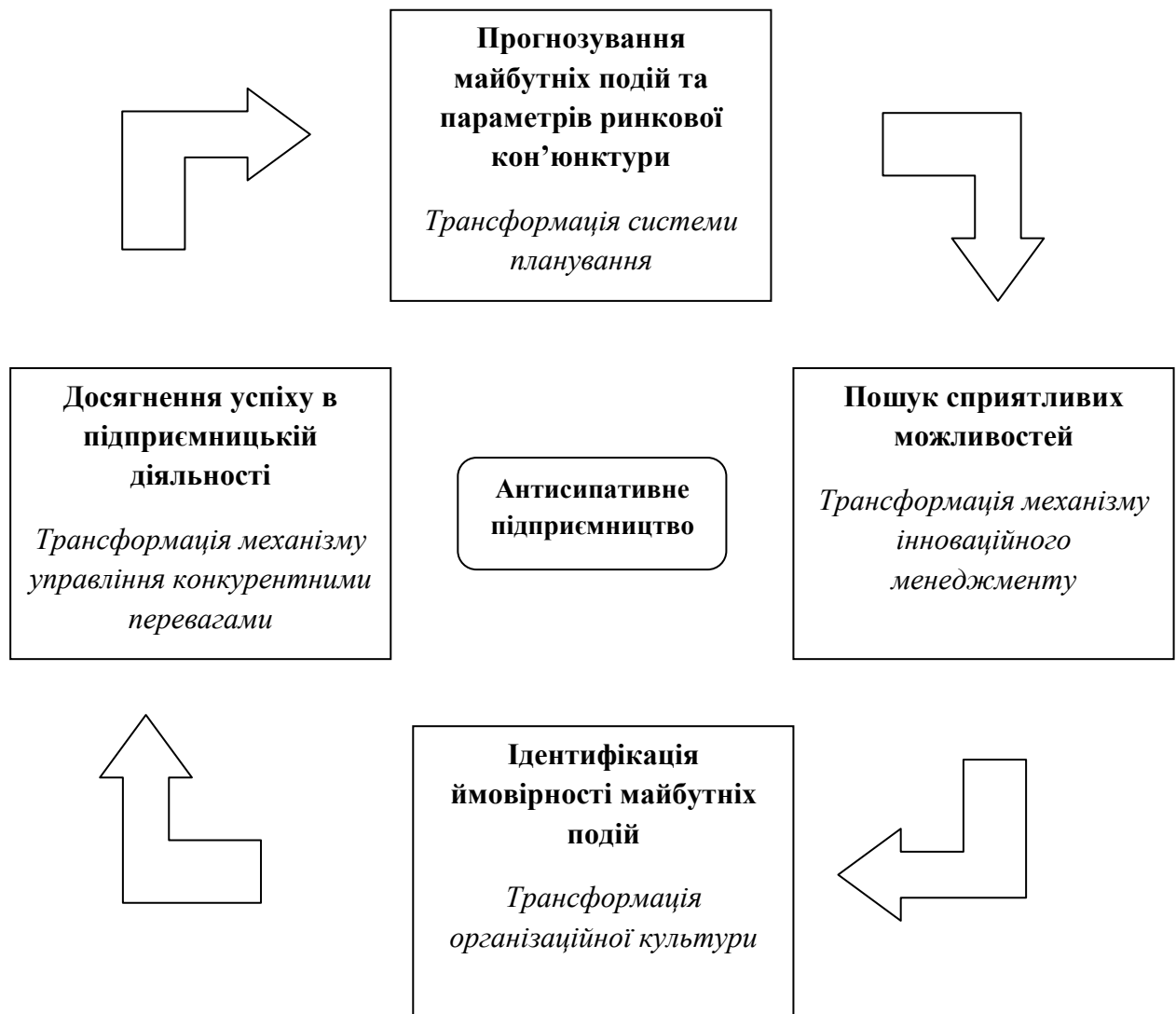


Рис.1. Методологічні аспекти дослідження процесу функціонування антисипативного підприємництва

Джерело: сформовано на основі: [5]

Механізм конкурентного позиціонування орієнтований на випередження кроків нинішніх та потенційних конкурентів, а також передбачення потреб наявних та майбутніх споживачів. При цьому за допомогою механізмів антисипативного менеджменту важливо формувати вхідні бар'єри для підприємств, які прагнуть увійти на даний ринковий сегмент, та створювати вихідні бар'єри для наявних споживачів. Нині останні дедалі більшою мірою зорієнтовані на товари, вироблені на основі відновних ресурсів, з відображенням принципів екологічного бізнесу.

Необхідність підтримки регенеративних можливостей довіклля зумовлює пошук методів відповідального підприємництва, спроможних відобразити

принципи сталого розвитку. Параметри пропозиції та споживчого попиту повинні відображати тенденції відмови від технократичних підходів у виробництві та споживанні, а також розвитку технологій, орієнтованих на захист та відновлення екосистем, збереження біодиверсифікації, протидії негативним змінам клімату. За умов залучення механізму антисипативного управління, можна виділити такі складові еколого-економічної системи підприємства та відповідні загрози [9, с. 48-49]:

виробничу (неврахування прогнозів попиту на екологічну продукцію в планах; невідповідність параметрів виробничих потужностей та попиту; наднормативне споживання матеріалів та сировини; порушення вимог еколого-економічних стандартів в процесі виробництва);

логістичну (порушення термінів постачання ресурсів та готової продукції; недотримання екологічних вимог експлуатації об'єктів логістичної інфраструктури; неврахування вуглецевого сліду);

маркетингову (неврахування параметрів попиту та чинників конкуренції щодо органічної продукції; відсутність ефективної системи симулювання збуту екологічної продукції);

фінансову (відсутність дієвих механізмів мобілізації фінансових ресурсів в контексті концепції сталого розвитку; низька ефективність капіталовкладень в природоохоронні проєкти;)

систему екологічного менеджменту (прорахунки в процесі вибору постачальників сировини; відсутність належного контролю за ефективним використанням ресурсів в контексті концепції “зеленого” бізнесу);

інформаційну (використання недосконалих методів прогнозування та аналізу інформації; висунення гіпотез про наступні події без відповідного підтвердження майбутніми реаліями; поширення недостовірної інформації щодо екологічних характеристик продукції та послуг).

Коли людство опинилося на роздоріжжі (здійснювати підприємницьку діяльність традиційними методами і спостерігати за деградацією природних ресурсів, чи забезпечити перехід до інноваційних бізнес-моделей, спроможних підтримувати здоров'я планети Земля та нівелювати негативний вплив на

навколишнє середовище), значна кількість підприємств забезпечила розробку проєктів у відповідності з принципами циркулярної економіки [10]. Як приклад, діяльність компаній Falcon Coffees та Café direct спрямована на забезпечення справедливого рівня частки первинних виробників у остаточній ціні (зміщення співвідношення ринкової сили в контексті Fairtrade), розвиток кооперативних відносин, встановлення надбавок за якісну сировину (зокрема вироблену за технологіями органічного землеробства), стимулювання використання регенеративних технологій в практиці фермерів, оскільки збільшення пропозиції продукції наразі відбувається за рахунок зниження рівня біодиферсифікації та зменшення площі лісів [11].

Регенеративне підприємництво орієнтоване на формування ланцюгів цінностей для стейкхолдерів за умов відображення природоохоронних вимог. Це стосується всіх галузей економіки. Зокрема регенеративний туризм спрямований на відображення запитів туристів і розв'язання нагальних економічних, соціальних та екологічних проблем, за умов забезпечення життєдіяльності екосистем, збереження ландшафтів, підтримки традиційного укладу жителів та гарантування належного рівня розвитку місцевих громад [12].

Регенеративне сільське господарство наразі не підлягає чітким сертифікаційним правилам у нашій країні. При цьому використовуються технології, які спрямовані на пом'якшення зміни клімату, дотримання пермакультури, максимальну переробку відходів в агробізнесі, підтримку біосеквестрації, відновлення природної родючості ґрунту, мінімізацію його обробітку, зменшення застосування синтетичних добрив та пестицидів, стимулювання біодиверсифікації, відновлення балансу в екосистемах, застосування покривних культур у сівозміні, використання адаптивного багатозагінного випасання худоби, поліпшення якості водних ресурсів та ін.

Відображення вимог розвитку регенеративного підприємництва та застосування методів антисипативного менеджменту, за аналітичної підтримки із залученням якісних та кількісних методів, є передумовами забезпечення сталих конкурентних переваг (рис. 2).

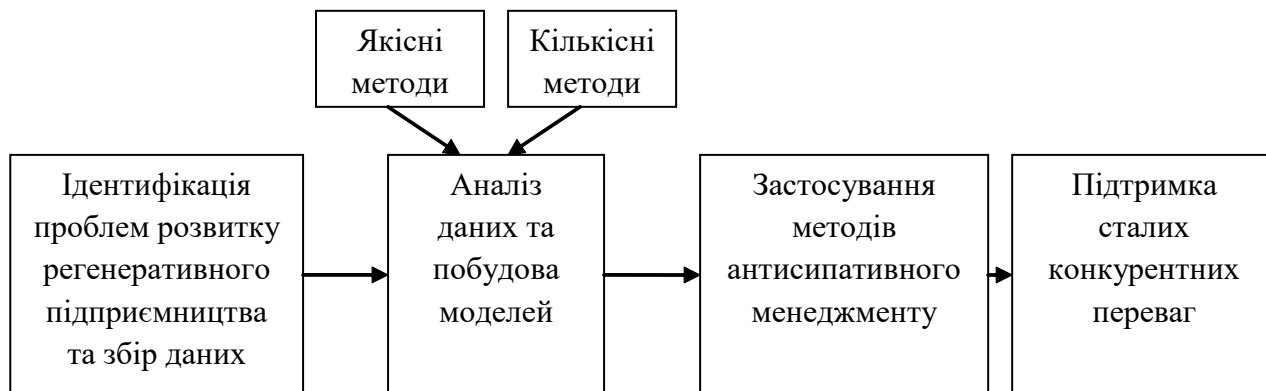


Рис. 2. Підтримка сталих конкурентних переваг за умов відображення вимог розвитку регенеративного підприємництва та застосування методів антисипативного менеджменту

Джерело: розроблено автором.

Поєднання якісних методів (із залученням індуктивного підходу щодо методології досліджень) та кількісних методів (із залученням дедуктивного підходу щодо методології досліджень) сприяє об'єктивному аналізу інформації, що може бути використано для валідації даних та моделей, які лежить в основі рішень за умов антисипативного управління.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, аналіз сигналів щодо потенційних загроз та сприятливих можливостей для розвитку підприємницької діяльності може бути основою для прийняття рішень за умов антисипативного управління. Система планування операційної діяльності підприємства повинна враховувати результати прогнозування кроків конкурентів та параметрів ринкової кон'юнктури. Залучення технологій регенеративного підприємництва, моніторинг параметрів чинників ринку із застосуванням наукової методології на основі поєднання якісних та кількісних методів досліджень, залучення механізмів антисипативного менеджменту можуть бути передумовами підтримки сталих конкурентних переваг.

Подальші наукові дослідження в цій сфері необхідно зосередити на дослідження розвитку антисипативних та дисипативних систем в контексті регенеративного підприємництва.

Література

1. Павловські Г. Розвиток системи менеджменту підприємства: діагностичний та антисипативний підходи // Бізнес Інформ. 2017. №3. С. 380–384.
2. Кучеренко С. К., Колосов А. М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення. Бізнес Інформ. 2024. №4. С. 307–314.
3. Шашина М. В., Шашин О. Ю. Сучасні аспекти наукових досліджень антисипативного управління. Агросвіт. 2024. №8. С. 31–35.
4. Мельник С. І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. Агросвіт. 2020. № 5. С. 31–35.
5. Burrus D. The Anticipatory Organization: Turn Disruption and Change into Opportunity and Advantage. New York: River Grove Books, 2024. 218 p.
6. Камінська Б. Аналіз потенціалу розвитку промислового підприємства в антисипативному управлінні. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 4(16). С. 82–87.
7. Мельник О. Г., Адамів М. Є., Злотнік М. Л. Розвиток теоретико-прикладних засад антисипативного менеджменту на вітчизняних підприємствах в умовах Європейської інтеграції. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 858. С. 30–37.
8. Чеботарьов Є. В. Концепція антисипативного менеджменту як парадигма управління в умовах війни та повоєнного відновлення України. В кн. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. Київ: Видавничий дім "Кієво-Могилянська академія", 2024. С. 287–298.
9. Ліпич Л., Глубіцька Т. Парадигма антисипативного управління еколого-економічних систем підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 4. С. 46–53.

10. Edwards M. G., Lindberg A., Larsson M., Angel J. *Regenerative Business Voices: Values-based Entrepreneurship for Sustainable Enterprises*. New York: Routledge, 2024. 212 p.

11. Chhabra E. *Working to Restore: Harnessing the Power of Regenerative Business to Heal the World*. Boston: Beacon Press, 2023. 248 p.

12. Dredge D. Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices. *Journal of Tourism Future*. 2022. Vol. 8, No. 3, pp. 269–281.

References:

1. Pawlowski, G. (2017), “The development of system for management of enterprise: diagnostic and anticipative approaches”, *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 380–384.

2. Kucherenko, S. K. and Kolosov, A. M. (2024), “Topical issues of diagnostics of enterprise management systems in the process of post-war recovery”, *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 307–314.

3. Shashyna M. and Shashyn O. (2024), “Modern aspects of scientific research on anticipatory management”, *Agrosvit*, vol. 8, pp. 31–35.

4. Melnyk, S. (2020), “Theoretical aspects of anticipatory management of enterprise financial security”, *Agrosvit*, vol. 5, pp. 31–35.

5. Burrus, D. (2024), *The Anticipatory Organization: Turn Disruption and Change into Opportunity and Advantage*. River Grove Books, New York, US.

6. Kaminska, B. (2018), “Analysis of the potential of industrial enterprise development in anticipatory management”, *Ekonomichnyj Visnyk Zaporizkoi Derzhavnoi Inzhenernoi Akademii*, vol. 5(16), pp. 82–87.

7. Melnyk, O. H., Adamiv, M. Ye. and Zlotnik, M. L. (2016), “Development of theoretical and practical principles of anticipative management for domestic enterprises in conditions of the European integration”, *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, vol. 858, pp.30–37.

8. Chebotarov Ye. V.. (2024), “The concept of anticipatory management as a paradigm of management in the conditions of wartime and the post-war economic

recovery”, *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsijnym rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system* [Transformation of the practice of managing the innovative development of socio-economic systems], National University of Kyiv Mohyla Academy Press, Kyiv, Ukraine, pp. 287–298.

9. Lypych, L. and Glubitska, T. (2015), “The paradigm of anticipatory management in the context of ecological and economic systems management”, *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 4, pp. 46–53.

10. Edwards, M. G., Lindberg, A., Larsson, M. and Angel, J. (2024), *Regenerative Business Voices: Values-based Entrepreneurship for Sustainable Enterprises*, Routledge, New York, US.

11. Chhabra, E. (2023), *Working to Restore: Harnessing the Power of Regenerative Business to Heal the World*, Beacon Press, Boston, US.

12. Dredge, D. (2022), “Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices”, *Journal of Tourism Future*, Vol. 8, No. 3, pp. 269–281.

Стаття надійшла до редакції 21.07.2024 р.