

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

3.1. Концепція антисипативного менеджменту як парадигма управління в умовах війни та повоєнного відновлення України

*Чеботарьов Є.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
ад'юнкт кафедри стратегії та управління вартістю підприємства,
Лодзінський університет, Республіка Польща,
докторант Інституту економіки промисловості НАН України*

Війна як найвищий ступінь загострення відносин між країнами у його найбільш гострій формі потребує відповідних принципово нових – інноваційних підходів щодо забезпечення умов, котрі б передбачали подолання наслідків війни у всіх сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Особливо актуальним опрацювання таких підходів є в економічній сфері – як протягом війни, так і на повоєнному етапі. Бо в економіці значною мірою формуються передумови та перспективи відновлення країни. Екзистенціальний зміст російсько-української війни, її передбачувані масштаби й наслідки опрацювання інноваційних підходів в управлінні висувають як одну з найважливіших складових забезпечення економічної й національної безпеки України. При цьому, є цілком логічним і необхідним виходити з усвідомлення логіки – еволюції розвитку менеджменту як науки, так і сфери підприємницької діяльності.

З якісно новими інституціональними умовами та посиленням ролі корпорацій у другій половині ХХ століття, які призводили до масового злиття й поглинання економічних суб'єктів, менеджмент збагатився інституціональною теорією. Вона до системи управління ввела інструменти концепції управління змінами та принципів корпоративного управління. У процесі нагромадження нових видів зовнішнього впливу менеджмент став набувати рис організаційної поведінки. Необхідність аналізувати положення підприємства на ринку в умовах жорсткої конкуренції призвела до запровадження в систему управління концепції стратегічного менеджменту. Накопичення загроз діяльності організації (підприємства) на непередбачуваному ринку призвело до розробки інструментів концепції антикризового менеджменту. Відповідно до потреби змінюватися згідно із новими впливами зовнішнього середовища не могли залишатися незмінною і сама технологічна та організаційна структура підприємств. У контексті вдосконалення управлінських інструментів отримало

розповсюдження технічне переоснащення підприємств, а самі технологічні процеси стали збагачуватися новим обладнанням з програмним управлінням, здатним до швидкого перенастроювання на нові виробничі та ринкові умови. При цьому, організація виробничих процесів почала розвиватися за напрямом запровадження й широкого застосування групових, гнучких, налагоджувальних форм в контексті концепції адаптивної організації й адаптивного менеджменту.

Аналіз й узагальнення негативних наслідків світових процесів останніх часів, таких як фінансово-економічна криза 2007-2009 рр., пандемія COVID-19, посилення негативних наслідків глобалізації та інформатизації світової економіки (хоча й на тлі їх загального позитивного ефекту), катастрофічна загроза дезінтеграційних процесів і низка воєнних конфліктів, незважаючи на доволі розвинений апарат сучасного менеджменту, високий професіоналізм ТОП-управлінців і наявність необхідного фінансового й в цілому – ресурсного забезпечення, виявили кризу управління. При чому, – як на рівні державних інституцій провідних країн світу, так і на рівні економічних суб'єктів-грандів сучасного бізнесу. Стає все більш очевидним, що наявні системи управління, як правило, є нездатними передбачати виникнення й посилення загроз, забезпечити їх моніторинг й оцінку та своєчасне прийняття необхідних убезпечуючих заходів.

Це призвело до усвідомлення потреби в новій концепції управління на основі антисипативного менеджменту. Саме поняття «антисипативний менеджмент» походить від терміну «антиципація» (від латинського «anticipare» – заздалегідь), котре означає завчасне передбачення певного небезпечного явища. Сучасний менеджмент об'єктивно має збагатитися методологією, підходами і практиками антисипативного управління, який в змозі забезпечити виявлення, передбачення, оцінювання й своєчасне та ефективно реагування на загрозові зміни в межах певного об'єкту управління в контексті трансформації його внутрішнього та зовнішнього (ринкового й інституціонального) середовища.

Загальну логіку еволюції зародження й розвитку концепції антисипативного менеджменту представлено на рис. 1.

Висхідну лінію еволюції формування концепції антисипативного менеджменту на Рис. 1. відображають лінії, виокремлені жирним кольором, спрямовані від концепції управління змінами до концепцій стратегічного, антикризового й адаптивного менеджменту. Кожна попередня з них у діалектичній (опосередкованій «знятій» формі) втілюється в наступній. Разом з тим, концепція, підходи та практики антисипативного менеджменту зворотним чином впливає на концепцію адаптивного, антикризового, стратегічного менеджменту та концепцію управління змінами.

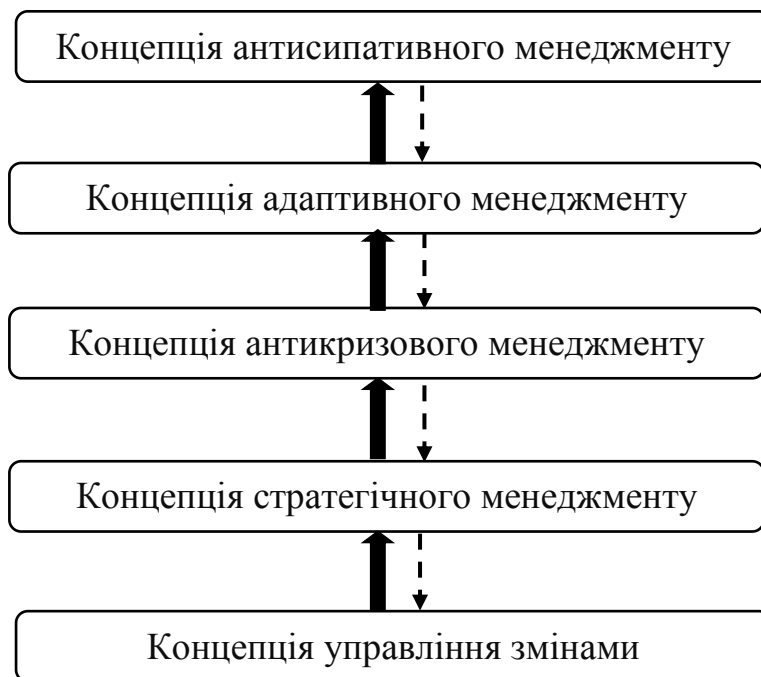


Рис. 1. – Принципова логіка еволюції формування концепції антисипативного менеджменту та її причинно-наслідкові взаємозумовленості в межах неокласичного менеджменту

При цьому, слід реально усвідомлювати, що концепція антисипативного менеджменту як складне науково-практичне явище формується та набуває еволюційного розвитку протягом достатньо тривалого часу. Його окремі теоретико-методологічні витoki містяться вже в розробках основоположників неокласичного менеджменту Н. Ansoff, J. Hicks, J. Robinson. У більш конкретному розумінні парадигмальні основи антисипативного підходу визначаються змістом концепції менеджменту змін, засновниками якої вважається J. Kotter [1]; відомим висновком-попередженням Р. Drucker, що розвиток ринку увійде в епоху без закономірностей [2] та теорією обмежень Е. Goldratt [3].

Розробка питань антисипативного менеджменту еволюційно тривала від опрацювання загальнотеоретичних аспектів до вирішення прикладних практичних завдань управління. Так, у працях S. Seth [4], W. Ashley і J. Morrison [5], L. Fuerth [6] висвітлюються переважно загальнотеоретичні аспекти: актуальність, функціональне призначення та окремі складові методології. Є принципово важливим, що саме в межах антисипативного менеджменту в науковий обіг було введено найважливіший вихідний інструмент управління – поняття «слабкий сигнал». Воно визначає появу загрозливих явищ у наявних умовах функціонування підприємств, які характеризуються особливо високим рівнем невизначеності та майже неможливістю їх прогнозування [7; 8]. Виокремлюються й наслідки цього стану у вигляді критичного зростання дефіциту часових та інформаційних ресурсів

зادля прийняття обгрунтованих управлінських рішень, що значно інтенсифікує загрозу запізнлого або неадекватного реагування на зміни умов діяльності підприємств [8].

Збагачення дослідницького інструментарію за даним напрямом йшло шляхом ідентифікації типів слабких сигналів як передумов задля практичного використання антисипативного менеджменту в управлінні, що розкривається в роботах L. Araújo та R. Gava [9] й A. Furlanetto та R. Poli [10], Для подальших досліджень даної проблематики є характерним оформлення її більш практичних положень. Зокрема, щодо виявлення характеру посилення впливів загрозливих факторів від своїх мінімальних значень у вигляді «слабких сигналів» до максимальних порогових величин, котрі загрожують самому функціонуванню підприємства. Це певною мірою вже знайшло відображення в роботах польських та українських авторів [11; 12].

Визначний внесок в обгрунтуванні концепції антисипативного менеджменту належить відомому українському вченому-управлінцю А. Колосову. На основі реалізації синергетичного підходу щодо застосування надбань сучасної організації теорії адаптивної економіки, витоки якої він значною мірою і заклав [13] та теорії управління стійкістю економічних суб'єктів [14], а також загального поєднання кращих розробок вітчизняної та зарубіжної економічних шкіл, було опрацьовано прикладні технології антисипативного менеджменту [15]. За підсумком, такий підхід довів не тільки прийнятність, а й практичну необхідність запровадження управління на підгрунті концепції антисипативного менеджменту.

Актуальність запровадження антисипативного менеджменту визначаються його методологією, прикладними технологіями та відповідними високими потенційними можливостями. Це вносить до теорії та практики управління нові об'єктивно незаперечливі інструменти моніторингу зовнішнього середовища об'єкту управління, зорієнтованого на завчасне виявлення, оцінювання сили і швидкості нарощування потенційної загрози та своєчасного прийняття дієвих убезпечуючих заходів задля подолання (та/або зменшення) негативного впливу.

До виключних інструментів антисипативного менеджменту, які принципово відрізняють його від всіх попередніх управлінських концепцій, відносяться такі.

1. Моніторинг зовнішнього середовища об'єкту управління з метою визначення слабких сигналів явищ, загрозливих для його діяльності (функціонування).

2. У якості об'єкту управління розуміється не тільки підприємство (сфера

бізнесу у широкому контексті), а й будь-який агрегат локального, регіонального та національного рівнів будь-якої сфери життєдіяльності сучасного суспільства (соціальної сфери; науково-технічної сфери; військової сфери; публічного управління, в тому числі – системи регіонального управління тощо).

3. Визначення зон ризику в діяльності об'єкту управління з ідентифікацією генерального показника загроз, вимірюваного за сумою втрат, які може понести об'єкт управління (аж до зупинення його діяльності, що може вважатися станом кризи).

4. Експертне оцінювання тривалості процесу зростання загрозливого явища до максимально можливого значення генерального показника загроз.

5. Розробка пропозицій щодо запровадження антикризових заходів (АКЗ) із оцінками тривалості процесу їх запровадження; тобто, періоду переходу (переводу) об'єкту управління з одного якісного стану до іншого.

6. Визначення крайнього моменту протягом часу (так званої точки біфуркації) задля запровадження антикризових заходів, які здатні зменшити (в ідеалі – ліквідувати) загрозу настання кризового стану об'єкту управління за визначеними параметрами передбачених АКЗ.

7. Поєднання як революційних, так й еволюційних управлінських концептуальних підходів і конкретних практик (в межах кожної з попередніх концепцій використовувалися або одні, або інші).

8. Антисипативний менеджмент має провадитися в межах того чи іншого об'єкту управління на постійній основі (а не протягом певного часового періоду, як за попередніми концепціями).

Однією з визначальних сутнісних рис антисипативного менеджменту є виявлення слабких сигналів загрозливих явищ та прогнозування сценаріїв їх розвитку, що створює для об'єкту управління необхідність запровадження превентивних (випереджаючих) управлінських дій, спрямованих на усунення (мінімізацію) наявних і прогнозованих загроз. Така технологія базується на висновку, що часто зовнішня сила, що може бути загрозливою для діяльності об'єкту управління, розвивається від слабого сигналу, який на початку зовсім не сприймається (сприймається не повною мірою), аж до такого сильного прояву, який вже явно свідчить про оформлення відповідного загрозливого явища як катастрофи.

За підсумком, сильні сигнали містять інформацію щодо настання умов, коли залишається вже недостатній часовий період між моментами ідентифікації загрозливого слабого сигналу та настання його «катастрофічного оформлення». Тому, у власників підприємства (якщо йдеться про сферу підприємницької діяльності) та ТОП-менеджменту вже може не вистачати ані

часу, ані засобів задля попередження настання загрозового явища. Антисипативне управління як методологія має саме ту перевагу, що спрямоване на дослідження середовища функціонування об'єкту з метою ідентифікації та оброблення ранніх слабких сигналів, їх вимірювання-оцінку та опрацювання необхідних превентивних (випереджаючих) заходів і дій.

Самі по собі слабкі сигнали мають розглядатися відповідно до змісту генерального показника (він також є сутнісною ознакою антисипативного менеджменту). Визначення змісту генерального показника в економіці, наприклад, є доцільним розглядати в контексті типу (моделей) ринку, вибудованих за критерієм міри концентрації економічної влади конкретним суб'єктом підприємництва. Так, в умовах олігополістичної моделі ринку, котра є найбільш типовою в сучасних умовах для всіх країн і всіх сфер національних економік, характеристиками генерального показника є власна частка ринку підприємства за певними ознаками (долею прибутку, державних контрактів, споживачів тощо).

Відповідно, прикладами слабких сигналів може бути зменшення власної частки ринку під тиском інших конкурентів (та/або держави та дій іноземних контрагентів бізнесу, або міжнародних організацій). У такому разі оцінювання характеристик максимально можливого негативного наслідку впливу загрозового чинника для підприємства може відбуватися як у кількісній формі (наприклад, у вигляді суми втрат реалізації продукції та надання послуг), так і в формі якісного оцінювання негативного стану підприємства (втрата споживачів, призупинення виробництва продукції, втрати ділового іміджу тощо).

Однією з визначальних технологій антисипативного менеджменту є оцінювання тривалості, або швидкості процесу посилення негативного впливу загрозового чинника аж до досягнення ним максимального значення у точці на часовій шкалі, яку можна трактувати як точку кризи. Вирішення цього питання може потребувати застосування складного дослідницького підходу, зокрема, економіко-математичних методів. Але можлива при цьому складність вирішення проблеми не може бути виправданням її ігнорування: це, як правило, призводить до «пропуску» підприємством точки кризи, тобто, того критичного моменту, коли загроза вже відбулася.

Крайній момент часу задля вчасного запровадження антикризових заходів, «пропуск» якого означає перехід від звичайного стану об'єкту управління у кризовий, слід розглядати як точку біфуркації; це – так само якісно відмінна ознака антисипативного менеджменту. Саме поняття «біфуркації» сформувалося стосовно розвитку процесів, що виявляють

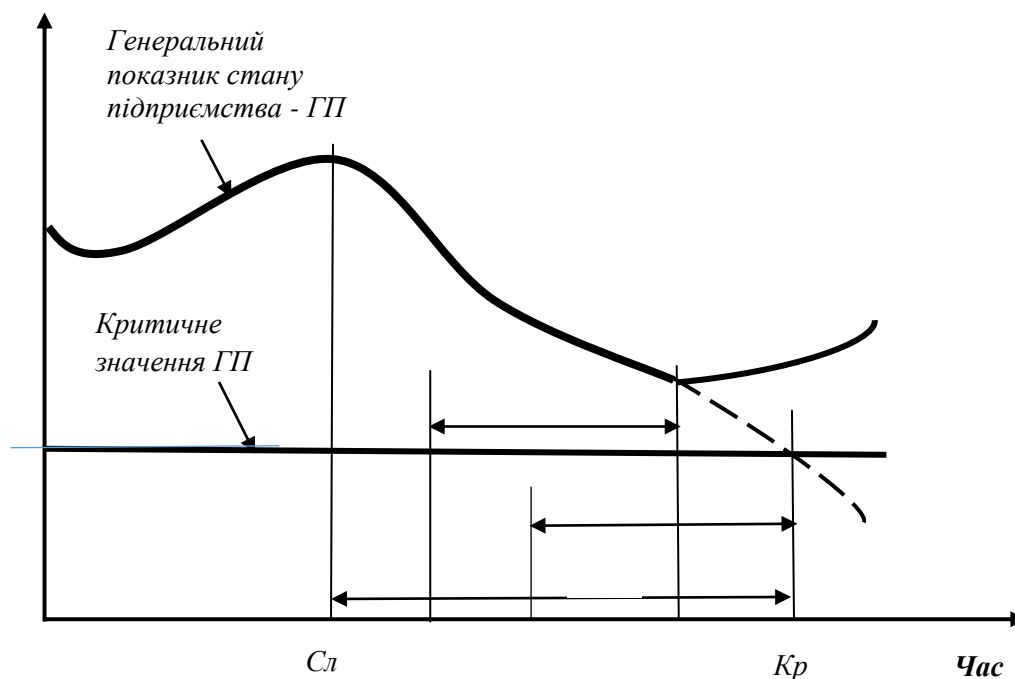
властивість роздвоєння при настанні деяких зовнішніх умов (біфуркація, від латинської *bifurcus* – роздвоєний). У визначеній точці біфуркації саме таке роздвоєння вибору і відбувається, оскільки йдеться про вибір одного з двох можливих рішень: «так» чи «ні» (тільки А або тільки В).

Доцільність введення в теорію та практику менеджменту поняття «точки біфуркації» і принципова неможливість обійти його пояснюються нагальною необхідністю визначення крайнього моменту часу прийняття антикризових заходів. Точка біфуркації в даному процесі розділяє час прийняття антикризових рішень на такі, котрі здійснюються раніше точки біфуркації та не призводять до визначеного стану кризи, і такі, що здійснюються після неї, а отже, призводять до настання моменту кризи ще до моменту початку дії антикризових заходів.

Основний ризик невірною визначення точки біфуркації полягає в тому, що об'єкт управління (підприємство, організація, установа, заклад, певний агрегат в системі регіонального управління тощо) у разі несвоєчасного запровадження антикризових заходів, може понести втрати через погіршення показників поточної діяльності: продуктивності праці, збільшення собівартості продукції, погіршення її якості, понесення збитків, відсутності постачальних матеріалів, сировини тощо (якщо мовиться про бізнес). Але найкритичнішим негативним результатом може стати такий, що підприємство, у разі несвоєчасного прийняття рішення щодо антикризових заходів, може зупинити свою діяльність, що цілком можна, розцінювати як катастрофу: банкрутство підприємства.

Принциповий вигляд концепції і технологій провадження антисипативного менеджменту представлено на рис. 2.

За формальною ознакою процес запровадження антикризових заходів, наприклад підприємства, потребує певного періоду його переведення з одного (передкризового) стану в інший (посткризовий), тривалість якого має вирішальне значення для можливості вчасно протидіяти виниклій загрозі. Отже, виходить, що чітке визначення точки біфуркації потребує наявності даних стосовно як тривалості процесу накопичення загрози – T_3 , так і тривалості процесу запровадження антикризових заходів (періоду переходу) – $T_{пер}$. Тривалість процесу погіршення генерального показника стану підприємства аж до свого критичного значення під впливом зовнішньої загрози складає T_3 .



Sl – момент ідентифікації слабкого сигналу загрозливого явища; *U_{np}* – момент запровадження антикризових заходів; *TБ* – точка біфуркації; *B* – момент відновлення загального тренду генерального показника; *Kp* – момент настання кризового стану підприємства; *Tпер* – тривалість перехідного періоду; *Tз* – тривалість процесу наростання загрози аж до настання кризового стану підприємства; *a* – відрізок траєкторії відновлення характеристик генерального показника при завчасному запровадженні антикризових заходів; *c* – відрізок траєкторії погіршення генерального показника у разі неприйняття антикризових заходів.

Рис. 2. – Ілюстрація погіршення генерального показника стану підприємства до моменту настання його кризи та відновлення у разі вжитих заходів антисипативного менеджменту.

У разі неприйняття антикризових заходів погіршення генерального показнику триватиме й далі: за траєкторією відрізка *c*, перетнувши лінію свого критичного значення. Це визначає момент настання кризового стану підприємства *Kp*. Якщо хоча би у момент настання кризи – *Kp* запровадити антикризові заходи, то з цього моменту падіння генерального показника припиниться й почнеться його зростання згідно з траєкторією відрізка *a* а отже, і сам критичний стан підприємства буде призупинено. Якщо тривалість періоду запровадження антикризових заходів становить *Tпер*, то точку біфуркації – *TБ*, як момент їх найпізнішого запровадження задля попередження перетинання кривою генерального показника свого критичного значення, слід визначати відштовхуючись від моменту кризи. Тобто, маючи розрахункові дані щодо тривалості періоду переходу *Tпер*, точку біфуркації *TБ* на часовій вісі визначається шляхом відкладання на вісі абсцис періоду *Tпер* від точки кризи *Kp* вліво.

Отже, часовий період запровадження антикризових заходів має «випереджати» точку кризи на тривалість перехідного періоду і починатися, у крайньому разі – що є не надто бажаним, в точці біфуркації *ТБ*. Якщо антикризові заходи запровадити раніше точки біфуркації у момент *Упр*, то й відновлення зростання (покращення) генерального показнику почнеться раніше: за траєкторією відрізка *a*.

Опрацьовані імперативи концепції антисипативного менеджменту та інструменти-технології його запровадження в управлінську практику, з узагальненням світового досвіду повоєнного розвитку країн Західної Європи після Другої світової війни та Південної Кореї й Ізраїлю в аналогічних умовах [16], дають можливість ідентифікувати стратегічні напрями та визначальні регуляторні режими політики відновлення України після війни. В концентрованому вигляді їх представлено на рис. 3.

Стратегічні напрями політики повоєнного відновлення України
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Розробка «Плану Маршалла» для України». ▪ Заснування східно-європейсько-балтійського альянсу ▪ Державне регулювання й прогнозування розвитку регіональних агропродовольчих підкомплексів і сільських територій ▪ Створення транспортно-логістичного кластеру країн східно-європейсько-балтійського субрегіону
Визначальні регуляторні режими політики повоєнного відновлення України
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Формування міжкультурного господарювання в національній економіці ▪ Страхування воєнних і повоєнних ризиків ▪ Створення вільних економічних зон і територій пріоритетного розвитку

Рис. 3. – Стратегічні напрями та визначальні регуляторні режими повоєнного відновлення України.

Вихідну базу розробки і реалізації державної політики повоєнного відновлення має складати перший з наведених на рис. 3 напрямів – розробка й затвердження «Плану Маршалла» для України» («Плану відновлення України», «Плану України» тощо). Представлений до Міжнародної конференції з питань відновлення в швейцарському Лугано в липні 2022 р. «План відновлення України» [17]. не відповідає належному рівню. Тому, в «Декларації Лугано», цілком об’єктивно й правомірно визнано: «...розроблений під керівництвом України проєкт Плану відновлення та розвитку як основний рамковий документ ... потребує консультацій та адаптивності, щоб враховувати зміни обставин з

часом» [18]. До того ж, є показовим, що в тому ж підсумковому документі конференції, представлений Україною «План» було ідентифіковано як «проект Плану», а виправлення такого положення потребує широке заохочення представників наукового середовища та громадськості. Тим більше, що вітчизняними науковцями вже опрацьовано низку конкретних пропозицій за даним напрямом [19; 20; 21].

Основою створення вказаного на рис. 3 нового альянсу (як і транспортно-логістичного кластеру) цілком може бути існуюча платформа «Люблінський трикутник». Однак, до Польщі, України й Литви є логічним долучити Латвію й Естонію. Дуже вірогідним є також приєднання до подібних утворень Молдови й Румунії (та за певних умов – Словаччини і Чехії). При цьому, Україна має лобювати подібного роду інтереси й в контексті можливого доєднання до альянсу «Веймарський трикутник» у складі Німеччини, Франції та Польщі (для цього після перемоги на виборах в Польщі політичної сили Д. Туска виникає дуже вірогідний вдалий історичний шанс).

Серед визначальних регуляторних режимів політики повоєнного відновлення України має стати формування міжкультурного господарювання в національній економіці: лише за таких умов може бути ефективною масштабна участь міжнародного бізнесу у відновлювальних проєктах. Що стосується пропонованого режиму зі створення вільних економічних зон і територій пріоритетного розвитку, то їх слід розглядати як інструменти реалізації SMART-спеціалізації регіонів (в цілому, - провадження нової регіональної політики) та інвестиційно-інноваційної політики на повоєнному етапі.

Що стосується пропонованого регуляторного режиму зі страхування воєнних і повоєнних ризиків то він, насамперед, стосується забезпечення діяльності великих іноземних і вітчизняних підприємницьких формувань у реалізації відновлювальних проєктів і програм. Це – також надзвичайно складна теоретико-методологічна і прикладна економічна проблема, бо її розв'язання потребує перехід до принципово нової парадигми: раніше страхова справа базувалася на визнанні військовий дій як форс-мажорних умов, настання яких забезпечувало, як правило, автоматичне й повне «звільнення» від будь-яких підприємницьких зобов'язань. Слід реально усвідомлювати, що запровадження даного регуляторного режиму є можливим з використанням, переважно, не прямих, а «опосередкованих» механізмів страхування.

Актуальність розробки проблематики антисипативного менеджменту в контексті опрацювання інноваційних підходів в управлінні соціально-економічними системами (і підтвердження її надзвичайного практичного значення) багатократно зростає після прийняття 10.11.2023 р. Кабінетом

Міністрів України Плану заходів щодо реалізації Концепції забезпечення системи стійкості до 2025 р. Даний державний документ, за аналогією подібних нормативно-правових актів країн Європейського Союзу на прикладі Німеччини та Чехії (а також – Ізраїлю, Японії, Канади тощо) спрямовано на виявлення загроз як військового, так і невійськового характеру, визначення ризиків і системи заходів щодо відновлення життєспроможності економіки на локальному, регіональному і національному рівнях [22], що й складає зміст функціонального призначення наведеної концепції антисипативного менеджменту.

Тобто, представлений теоретико-методологічний підхід щодо обґрунтування даної концепції та відповідні основні прикладні інструменти-практики цілком може бути закладено як складову розробки і реалізації державної регуляторної політики України в умовах війни та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Kotter, J. P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, Brighton, MA, 2012.
2. Drucker, P. F. *Management: The Problems of Success (Keynote Address at 50th Anniversary Meeting of the Academy of Management, Chicago, Illinois, August 14, 1986)*. *Academy of Management Perspectives*, 1987, 1(1), 13-19.
3. Goldratt, E., COX, J., *The goal: a process of ongoing improvement*. Routledge, New York, NY, 2016.
4. Seth, S. C. *Futures research: the need for anticipatory management*. *Futures*, 1986, 18(3), 366-368.
5. Ashley, W. C., Morrison, J. L. *Anticipatory management: Tools for better decision making*. *Futurist*, 1997, 31(5), 47-51.
6. Fuerth, L. S. *Anticipatory governance: winning the future*. *Futurist*, 2013, 47(4), 42-49.
7. Ruth, M., Kalnay, E., Zeng, N., Franklin, R. S., Rivas, J., Miralles-Wilhelm, F. *Sustainable prosperity and societal transitions: long-term modeling for anticipatory management*. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 2011, 1(1), 160-165.
8. *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: <http://surl.li/rpytv>.
9. Araujo, L., Gava, R. *Proactive Companies: How to Anticipate Market Changes*. Palgrave Macmillan, London, 2012.
10. Furlanetto, A., Poli, R. *Anticipatory Risk Management*. In Roberto Poli (ed.), *Handbook of Anticipation: Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making*. Springer Verlag, Cham, Switzerland, 2019, 1647-1658.

11. Kamińska, B. *Iterative signal processing in anticipatory management of industrial enterprise development*. *Virtual Economics*, 2018, 1(1), 53–65.
12. Kamińska, B., Yakubovskiy, M., Liashenko, V., Kvilinskyi, O. *Economy modernization of industrial regions (based on the example of Ukraine)*. In: P. Głowski, O. Kvilinskyi, eds. *Economic transformation in Ukraine: comparative analysis and European experience*. Warsaw: Consilium Sp. z o.o. 2017, 12-29.
13. Колосов, А.М. *Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія*. Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2010. 344 с. URL: <http://surl.li/trbj0>
14. Колосов, А.М., Колосова, К. А., Штаняук, 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>
15. Колосов, А. М., Чеботарьов, Є. В. *Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України*. *Економічний вісник Донбасу*, 2(72), 2023, 162-171.
16. Chebotarov Iegor, Glinkowska-Krauze Beata, *The world experience of development and implementation of post-war recovery policy: prospects of implementation in Ukraine*. *International scientific conference "Halchynski readings"*, 2.11.2023, Kyiv, Ukraine. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/5147>
17. «План відновлення України». Національна рада з відновлення. 2022. URL: <http://surl.li/trbjw>
18. *Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022. 'Lugano Declaration'*. Lugano, 4–5 July, 2022. URL: <http://surl.li/trbkc>
19. *Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України*. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>
20. *Відбудова України: принципи та політика*. За ред. Ю. Городніченко, І. Сологуб, Б. В. ді Мауро. *Паризький звіт 1, Centre for Economic Policy Research, CEPR Press*, 2022.
21. 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), 98-107.
22. Кабінет Міністрів України. *Розпорядження «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року» від 10 листопада 2023 р. № 1025-р*. URL: <http://surl.li/olrzc>