

# ПРОБЛЕМИ ОТОТОЖНЕННЯ АНТИЦИПАТИВНОГО ТА ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© 2014 ПАВЛЮК В. І.

УДК 005.334

## Павлюк В. І. Проблеми ототожнення антиципативного та превентивного антикризового управління підприємством

У результаті аналізу літературних джерел виявлено ототожнення антиципативного і превентивного антикризового управління, що, на думку автора, не є коректним. Таким чином, дослідницьким завданням представленої статті є порівняння змісту антиципативного і превентивного антикризового управління для визначення предметної царини кожного з них, їх відмінностей та взаємозв'язку. За результатами дослідження представлено порівняльну характеристику антиципативного і превентивного антикризового управління. Обґрунтовано їх спільні та відмінні ознаки. З метою розмежування зазначених видів управління запропоновано уточнені визначення антиципативного і превентивного антикризового управління. Визначено їх взаємозв'язок та місце у системі менеджменту. Перспективами подальших розробок у даному напрямку є дослідження превентивного антикризового управління з позицій окремих наукових підходів, побудова на цій основі системи превентивного антикризового управління та розкриття особливостей його здійснення.

**Ключові слова:** антиципативне управління, антикризове управління, превентивне антикризове управління, кризові явища, прогнозування.

**Бібл.:** 15.

**Павлюк Валерія Ігорівна** – аспірантка, кафедра економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** v.i.pavluk@mail.ru

УДК 005.334

UDC 005.334

## Павлюк В. И. Проблемы отождествления антиципативного и превентивного антикризисного управления предприятием

В результате анализа литературных источников обнаружено отождествление антиципативного и превентивного антикризисного управления, что, по мнению автора, не является корректным. Таким образом, исследовательской задачей представленной статьи является сравнение содержания антиципативного и превентивного антикризисного управления для определения предметной области каждого из них, их различий и взаимосвязи. По результатам исследования представлена сравнительная характеристика антиципативного и превентивного антикризисного управления. Обоснованы их общие и отличительные черты. С целью разграничения данных видов управления предложены уточненные определения антиципативного и превентивного антикризисного управления. Определена их взаимосвязь и место в системе менеджмента. Перспективами дальнейших разработок в данном направлении являются исследование превентивного антикризисного управления с позиций отдельных научных подходов, построение на этой основе системы превентивного антикризисного управления и раскрытие особенностей его осуществления.

**Ключевые слова:** антиципативное управление, антикризисное управление, превентивное антикризисное управление, кризисные явления, прогнозирование.

**Библ.:** 15.

**Павлюк Валерия Игоревна** – аспирантка, кафедра экономики и финансов предприятия, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

**E-mail:** v.i.pavluk@mail.ru

## Pavliuk V. I. Problems of Identification of Anticipatory and Preventive Crisis Management of an Enterprise

The analysis of the literature references found that anticipatory and preventive crisis management is identified, which, in the author's opinion, is not correct. Thus, the research objective of the present article is to compare the content of the anticipatory and preventive crisis management to determine the domain of each of them, their differences and relationships. According to the study the comparative characteristic of anticipatory and preventive crisis management was presented. Their common and distinctive features were justified. In order to distinguish these types of controls the clarified definitions of anticipatory and preventive crisis management were proposed. Their relationship and place in the system of management was defined. Prospects for further developments in this direction are to investigate the preventive crisis management from the standpoint of the individual scientific approaches, building on this basis a system of preventive crisis management and disclosure of the features of its implementation.

**Key words:** anticipatory management, crisis management, proactive crisis management, crisis, forecasting.

**Bibl.:** 15.

**Pavliuk Valeriia I.** – Postgraduate Student, Department of Economics and Finance Business, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** v.i.pavluk@mail.ru

Сучасні умови функціонування підприємств на ринку супроводжуються постійними трансформаціями. Причому вони мають як позитивний вплив на підприємство, так і нищівний. Тому особливо актуальним є отримання достовірної інформації про зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, яка б дозволяла спрогнозувати майбутні тенденції розвитку ринку з метою попередження кризових ситуацій у діяльності підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг. Ключову роль у даному випадку відіграє повнота та вірогідність інформаційного забезпечення. Проте, ці вимоги задовольнити надзвичайно складно в умовах мінливості та невизначеності середовища функ-

ціонування підприємств, у результаті чого інформація дуже швидко втрачає свою актуальність. Таким чином, суспільний прогрес спонукав сучасних науковців і практиків до започаткування впровадження в управлінський процес прогресивних видів управління, які дають можливість використовувати не лише шаблонні методи діагностики та отримання інформації, що залишають поза увагою суттєві індикатори загроз і можливостей, а і розробити діючі підходи, завдяки яким стало можливим адекватно оцінювати ситуацію, приймати ефективні управлінські рішення та бути на кілька кроків попереду конкурентів. Такими видами управління стали *антиципативне* та *превентивне антикризове управління*. Про-

те, у результаті того, що обидва мають попереджуючий характер, у теорії управління їх нерідко ототожнюють, що, на нашу думку, є не зовсім коректним.

Проведений аналіз літературних джерел [1 – 11] дозволяє констатувати функціональну схожість антиципативного та превентивного антикризового управління, проте не ідентичність. Оскільки превентивне антикризове управління є складовою частиною антикризового управління підприємством, до класифікації якого існує досить багато підходів, виникає багато суперечностей щодо ототожнення певних видів антикризового управління.

Так, Коваленко О. В. у статті «Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством» [1, с. 101] надає таку класифікацію антикризового управління:

- ✦ передкризове управління – превентивний антикризовий менеджмент», або «антиципативний (випереджувальний) антикризовий менеджмент»;
- ✦ управління в умовах кризи – реактивний антикризовий менеджмент;
- ✦ управління процесами виходу з кризи – післякризовий менеджмент.

І, таким чином, автор ототожнює антиципативний і превентивний антикризовий менеджмент. Цієї точки зору також дотримуються Мороз О. В. і Сметанюк О. А., які розглядають антиципативне управління як «різновид антикризового управління, яке спрямоване на раннє попередження і реагування на фінансову кризу» [2, с. 98].

У. Кристек [12], розглядаючи питання класифікації антикризового управління, розділяє антиципативне і превентивне управління, зазначаючи, що антиципативне управління впроваджується в разі існування потенційної загрози кризи, а превентивне вводиться вже за наявності симптомів латентної кризи.

Адамів М. Є., досліджуючи антиципативне управління, ставить питання щодо ідентичності антиципативного та антикризового управління і зазначає, що «ці два види управління є різними процесами, які не можуть замінювати один одного» [3, с. 117].

Таким чином, виникають протилежні точки зору щодо цього питання, яке потребує детального вивчення. Тому основним завданням даної статті стало порівняння змісту антиципативного і превентивного антикризового управління для визначення спільних і відмінних рис, їх взаємозв'язку та місця у системі менеджменту, що дасть змогу розмежувати ці види управління, визначити предметну царину кожного з них і, тим самим, вирішити визначену проблему.

**В**раховуючи розходження думок науковців щодо тлумачення антиципативного та превентивного антикризового управління, розглянемо трактування термінів «превентивність» і «антиципація» у тлумачних словниках.

Поняття превентивності та антиципації застосовується у багатьох сферах: медицині, психології, політиці, економіці, біології, інженерії та інших. Термін «антиципація» походить від латинського *anticipatio* – заздалегідь складене поняття, передбачення [13]. У сучасно-

му економічному словнику це поняття трактується як: «1) передбачення, завчасне розпізнавання можливого розвитку подій; 2) передчасне настання будь-якого явища, яке повинне настати пізніше» [14, с. 14].

Так, дослідниця цього виду управління Адамів М. Є. стверджує, що «антиципативне управління передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутрішнього середовища на ранніх етапах їхнього виникнення» [4, с. 19].

Термін «превентивний» походить від латинського *praeventivus* – застережливий, запобіжний, той, що випереджає [15, с. 491]. У сучасному економічному словнику виділяють поняття «превентивні заходи» – попереджуючі, запобіжні дії. Цим словом позначають заходи попереджуючого характеру в ситуації, коли необхідно знизити ризики, їх вплив на результати господарської діяльності [14, с. 303].

**З** метою розмежування цих видів управління та визначення їх взаємозв'язку проведемо порівняльну характеристику антиципативного і превентивного антикризового управління.

Спільними характеристиками антиципативного та превентивного антикризового управління є такі:

- ✦ складова антикризового управління [2, с. 98];
- ✦ спрямованість на раннє попередження та реагування на фінансову кризу [2, с. 98];
- ✦ включає моніторинг за внутрішнім і зовнішнім середовищем, що сприяє виявленню можливих причин і факторів, які здатні спричинити кризу на підприємстві [2, с. 98; 1, с. 101 – 102];
- ✦ розробка попереджуючих заходів зі зниження вірогідності розвитку кризових явищ на підприємстві [2, с. 98];
- ✦ завчасне визначення потенційних явищ на основі розпізнавання та прогностичного інтерпретування слабких сигналів, що попереджають про їх виникнення, і таким чином формує значний часовий резерв для обґрунтованого розроблення та вчасного ухвалення управлінських рішень щодо використання ідентифікованих можливостей чи усунення загроз умов діяльності підприємства [5];
- ✦ забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства [6];
- ✦ усеосяжність – охоплює усі сфери діяльності підприємства (виробничу, маркетингову, фінансову, інноваційну, інвестиційну тощо) з метою виявлення можливостей та загроз для кожної з них [3, с. 119].

Відмінність антиципативного та превентивного антикризового управління полягає в тому, що:

- ✦ превентивне антикризове управління вводиться за наявності симптомів латентної кризи [12], а антиципативне – у разі існування потенційної загрози кризи [12];
- ✦ превентивне антикризове управління здійснюється перманентно у передкризовому періоді з метою недопущення виникнення кризових явищ, тоді як антиципативне управління в пе-

редкризовий, кризовий і післякризовий періоди функціонування підприємства [4, с. 18], тобто є систематичною діяльністю, що відбувається на постійній основі [3, с. 117];

- ✦ превентивне антикризове управління оперує заходами попереджуючого характеру в ситуації, коли необхідно знизити ризики, їх вплив на результати господарської діяльності [14, с. 303], антиципативне управління передбачає завчасне розпізнавання можливого розвитку подій [14, с. 14];
- ✦ превентивне антикризове управління характеризується невизначеністю, тобто здійснюється на основі припущень про можливу появу кризових явищ, нечітких або неповних даних щодо змін умов діяльності підприємства, і ризикованістю, яка виникає внаслідок недостатньо чіткої інформації, на основі якої приймаються управлінські рішення; антиципативне управління, у свою чергу, дає змогу істотно знизити рівень невизначеності середовища функціонування, оскільки спрямоване на різноаспектне оброблення усіх нечітких і незавершених за змістом інформаційних повідомлень про можливі зміни умов діяльності та прогностичне доповнення їх сутності з метою формування на цій основі обґрунтованої бази щодо потенційного виникнення визначених явищ у майбутній діяльності підприємства [5];
- ✦ превентивне антикризове управління оперує переважно засобами і методами раннього виявлення змін внутрішнього й зовнішнього середовища, тоді як антиципативне управління – основними методами прогнозування [3, с. 118] і включає оцінку ступеня вірогідності прогнозів [7];
- ✦ суб'єктами превентивного антикризового управління є власники підприємства, керівники (топ-менеджери), економіст, менеджер з антикризового управління (антикризовий менеджер); суб'єктами антиципативного управління є керівники, управлінці, фахівці, менеджери різних рівнів управління, що прямо чи опосередковано залучені у процес антиципативного управління через виконання закріплених за ними повноважень [8, с. 17].

Мороз О. В. і Сметанюк О. А. у монографії [2, с. 98 – 102] ототожнюють антиципативне та превентивне антикризове управління. Такий висновок можна зробити на основі співставлення поглядів авторів щодо призначення та інструментарію антиципативного управління з превентивним антикризовим управлінням. На наш погляд, це є не зовсім коректним, оскільки в результаті аналізу семантичного значення слів «антиципація» і «превентивність» виявлено суттєві відмінності, які повинні бути враховані при формуванні функціонального та методичного наповнення кожного з цих видів управління. Так, на наш погляд, антиципативне управління спрямоване на передбачення, прогнозування, дослідження ймовірності настання кризи. А превентивне антикризове управління включає в себе активні дії щодо запобігання появи і розвитку кризових явищ на підпри-

ємстві. Отже, і інструментарій для досягнення цілей кожного з цих видів управління є різним.

Окрім цього, автори [2, с. 98] характеризують антиципативне управління як складову антикризового управління. На противагу цій думці автор ґрунтовного дослідження у сфері антиципативного управління Адамів М. Є. [5] не визнає антиципативне управління антикризовим, а вважає його окремим видом управління [3, с. 117].

Серед відмінностей антиципативного і антикризового управління у [3, с. 117] вона виділяє період здійснення цих видів управління, і зазначає, що антикризове управління здійснюється у перед-, післякризовий та власне кризовий періоди; а антиципативне управління є систематичною діяльністю, що відбувається на постійній основі та покликане не допустити будь-який прояв кризи на підприємстві, а навпаки, спрямоване випередити її настання. Одночасно в іншій своїй публікації [4] вона розкриває призначення антиципативного управління не тільки на передкризовому, а й на кризовому та післякризовому етапах діяльності підприємства [4, с. 22 – 26].

**В**арто зазначити, що антикризове управління, яке здійснюється у передкризовий період, є превентивним і проводиться перманентно з метою недопущення виникнення кризових явищ. Якщо підприємству не вдається уникнути розвитку кризи, то активно впроваджуються вже інші види антикризового управління: кризове і післякризове.

Таким чином, для розмежування зазначених видів управління пропонується визначати їх таким чином:

- ✦ **антиципативне управління** – це постійно діючий процес, який передбачає прогнозування ймовірних майбутніх змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє завчасно виявити можливі загрози функціонуванню підприємства або нові можливості його розвитку і забезпечити надійну основу для прийняття раціональних управлінських рішень.
- ✦ **превентивне антикризове управління** – це підсистема антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності, недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства.

На нашу думку, антиципативне та превентивне антикризове управління не є тотожними, проте органічно взаємодіють між собою.

Так, Рогович А. Т. [9], досліджуючи проблеми антиципативного управління фінансовою діяльністю підприємства, акцентує увагу на прогнозуванні з урахуванням попереднього досвіду подолання кризи на підприємстві,



на основі чого формується перелік пріоритетних зовнішніх і внутрішніх загроз, які здійснювали найбільший вплив на підприємство, їх взаємозв'язок, і зміни на підприємстві, які спостерігались в результаті зміни параметрів функціонування підприємства. На основі такого ретроспективного аналізу здійснюється прогнозування виникнення та впливу дестабілізуючих факторів на функціонування підприємства.

У свою чергу, Мельник О. Г. та Адамів М. Є. [10] акцентують увагу на здійсненні антиципативного управління на основі слабких сигналів, що дає змогу більш ґрунтовно дослідити висунуті припущення щодо можливих змін середовища функціонування підприємства і тим самим нівелювати нечіткість інформації та знизити ризики, пов'язані із сумнівними даними. Підготовка даного інформаційного пакету в результаті антиципативного управління сприятиме підвищенню надійності вихідних даних для здійснення превентивного антикризового управління. Таким чином, забезпечується взаємодія цих двох видів управління. Ця думка підтверджується в результаті аналізу доробків з антиципативного управління [3, 8, 11], де спостерігається підкреслення превентивного характеру щодо результатів здійснення цього виду управління: «підприємство отримує здатність підготуватися до різноманітних потенційних явищ за допомогою раннього виявлення неочікуваних подій, передбачення найбільш ймовірного їхнього розвитку та розроблення на цій основі сукупності превентивних заходів» [3, с. 117]. Окрім цього, серед основних рис антиципативного управління виділено «превентивність» [3, с. 119]. Це пояснюється тим, що в передкризовий період антиципативне управління спрямовано на пошук і прогнозування майбутніх подій розвитку середовища функціонування підприємства для завчасної послідовної адаптації до мінливих ринкових умов і збільшення конкурентних переваг з метою недопущення кризового стану підприємства.

Поряд з цим, не варто забувати і про повну взаємодію всіх спеціальних видів управління, їх узгодження та інтеграцію в загальну систему менеджменту. Усі види управління взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного в межах елементів системи (предмета, об'єкта, цілей, задач, методів, інструментів впливу, тощо) з урахуванням особливостей реалізації та специфічності випадку їх застосування. Таким чином, координація зусиль здатна забезпечити більш чітке розуміння реального положення підприємства, охопити більше коло завдань та їх оперативне вирішення, а також уникнення дублювання однойменних операцій. На нашу думку, ця взаємодія здатна забезпечити високу ефективність та результативність функціонування підприємства, а отже, і його життєздатність.

Тому для досягнення головної мети (зростання ринкової вартості підприємства) важливим є саме комплексне впровадження всіх видів функціонального управління в управлінський процес, що дозволить значно знизити витрати ресурсів на забезпечення виконання підприємством своїх функцій. Це пояснюється тим, що витрати на забезпечення високого рівня життєздатності підпри-

ємства значно нижчі, ніж на ліквідацію кризового стану підприємства, який може зумовити економія на якісному управлінні.

## ВИСНОВКИ

Вищезазначене свідчить про те, що антиципативне та превентивне антикризове управління є принципово різними і, водночас, невід'ємними та комплементарними. Оскільки перш, ніж вводити в дію профілактичні заходи щодо виникнення кризових явищ, необхідною умовою є інформаційна основа, яка спонукає до впровадження запобіжних дій. Таке інформаційне підґрунття забезпечує саме антиципативне управління.

Тісна взаємодія цих двох видів управління дасть змогу мінімізувати витрати (часові, матеріальні, трудові, тощо) на додаткові дослідження діяльності підприємства, оскільки в результаті взаємного обміну інформацією, результатами спостережень, досвіду фахівців, об'єднання зусиль, дотримання ключових принципів здійснення обох видів управління буде повністю реалізовано.

Оскільки технологія превентивного антикризового управління є ще недостатньо сформованою, подальші дослідження будуть спрямовані на дослідження превентивного антикризового управління з позицій окремих наукових підходів, побудову на цій основі системи превентивного антикризового управління та розкриття особливостей його здійснення. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Коваленко О. В.** Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством / О. В. Коваленко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2009. – № 5. – С. 99 – 106.
- 2. Мороз О. В.** Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 167 с.
- 3. Адамів М.** Сутність та роль антиципативного управління на підприємствах / М. Адамів // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 3(28). – С. 112 – 121.
- 4. Адамів М.** Роль антиципативного управління підприємствами в умовах кризи / М. Адамів // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. – 2011. – № 2. – С. 16 – 25.
- 5. Адамів М. Є.** Анисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М. Є. Адамів. – Львів, 2013. – 25 с.
- 6. Богоніколог Н. Д.** Моделі анисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Н. Д. Богоніколог; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 18 с.
- 7. Руденський Р. А.** Моделювання процесів анисипативного управління економічною безпекою: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Р. А. Руденський; Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2002. – 16 с.
- 8. Адамів М. Є.** Структурна декомпозиція системи анисипативного управління на машинобудівних підприємствах / М. Є. Адамів // Вісник Національного університету «Львівська

політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – № 691. – С. 9 – 18.

**9. Рогович А. Т.** Модели антисипации угроз в финансовой деятельности предприятия / А. Т. Рогович [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/7\\_DN\\_2007/Economics/17600.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/17600.doc.htm)

**10. Мельник О. Г.** Антисипативне управління підприємствами на засадах слабких сигналів / О. Г. Мельник, М. Є. Адамів // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 1 (139). – С. 32 – 41.

**11. Кузьмін О. Є.** Концептуальні засади формування та використання систем антисипативного управління на підприємствах / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, М. Є. Адамів // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ, 2012. – № 11 (182), ч. 1. – С. 242 – 248.

**12. Kristek U.** Krisenbewaltungs-Management und Unternehmensplanung / U. Kristek. – Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981. – 115 s.

**13.** Антиципація [Електронний ресурс] : Вікіпедія: вільна енциклопедія – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Антиципація>

**14. Райзберг Б. А.** Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 480 с.

**15.** Новий словник іншомовних слів: близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. – К. : АРІЙ, 2008. – 672 с.

**Науковий керівник – Бланк І. О.,** доктор економічних наук, професор кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету

## REFERENCES

Adamiv, M. "Sutnist ta rol antysypatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh" [The essence and role anticipative management in enterprises]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 3 (28) (2010): 112-121.

Adamiv, M. "Rol antysypatyvnoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh kryzy" [Role anticipative management of enterprises in a crisis]. *Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho kooperatyvnoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, no. 2 (2011): 16-25.

Adamiv, M. Ie. "Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnyumu pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv" [Anticipative control machine-building enterprises on the basis of weak signals]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2013.

Adamiv, M. Ie. "Strukturna dekompozitsiia systemy antysypatyvnoho upravlinnia na mashynobudivnykh pidpriemstvakh" [Structural decomposition system anticipative management in engineering enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. Seriia: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, no. 691 (2010): 9-18.

"Antysypatsiia" [Anticipation]. <http://uk.wikipedia.org/wiki/Антиципація>

Bohonikolos, N. D. "Modeli antysypatyvnoho upravlinnia u finansovii diialnosti pidpriemstva" [Models anticipative management of financial activity]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.03.02*, 2005.

Kuzmin, O. Ie., Melnyk, O. H., and Adamiv, M. Ie. "Kontseptualni zasady formuvannia ta vykorystannia system antysypatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh" [Conceptual bases of formation and use of anticipative management in enterprises]. *Visnyk SNU imeni Volodymyra Dalia*, vol. 1, no. 11 (182) (2012): 242-248.

Kristek, U. *Krisenbewaltungs-Management und Unternehmensplanung*. Wiesbaden, 1981.

Kovalenko, O. V. "Sutnist, osoblyvosti ta deiaki problemy preventyvnoho antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom" [The

essence of the features and some problems of preventive crisis management]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 5 (2009): 99-106.

Melnyk, O. H., and Adamiv, M. Ie. "Antysypatyvne upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv" [Anticipative management of enterprises on the basis of weak signals]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1 (139) (2013): 32-41.

Moroz, O. V., and Smetaniuk, O. A. *Finanova diahnozyka u systemi antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh* [Financial diagnosis system of crisis management in enterprises]. Vinnytsia: UNIVERSUM - Vinnytsia, 2006.

Rudenskyi, R. A. "Modeliuvannia protsesiv antysypatyvnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu" [Modeling of anticipative management of economic security]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.03.02*, 2002.

Rogovich, A. T. "Modeli antisipatsii ugroz v finansovoy deiatelnosti predpriatii" [Models anticipation of threats in the financial activity of the enterprise]. [http://www.rusnauka.com/7\\_DN\\_2007/Economics/17600.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/17600.doc.htm)

Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, E. B. *Sovremennyy ekonomicheskyy slovar* [Modern Dictionary of Economics]. Moscow: INFRA-M, 2005.

Shevchenko, L. I., Nika, O. I., Khom'iak, O. I. et al. *Novyy slovnyk inshomovnykh sliv* [New dictionary of foreign words]. Kyiv: ARIL, 2008.