

Sturm, N. et al. "Plan for the crisis! European Journal of Public Health", vol. 34, issue supplement_3 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckae144.1601>
Tertychka, V. "Stratehichne upravlinnia" [Strategic Management]. Kyiv : "K.I.S.", 2017. https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/730632/mod_resource/content/0/Стратегічне%20управління_підручник_Тертичка.pdf

Tiurina, N., Nazarchuk, T., and Shkabara, N. "Formuvannia informatsiino-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia biznes-proiektamy pidpriemstva" [Formation of Information and Analytical Support for the Management of Business Projects of the Enterprise]. *Innovation and Sustainability*, no. 2 (2022): 68-77. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.68.77>

УДК 005.3:[334.716:621](043.3)
JEL Classification: G34; M11; M20; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-476-482>

КОНЦЕПЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ПОДОЛАННІ НИМИ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

© 2025 КОЛОСОВ А. М., КУЧЕРЕНКО С. К., БАРИЛОВ М. І.

УДК 005.3:[334.716:621](043.3)
JEL Classification: FG34; M11; M20; M21

Колосов А. М., Кучеренко С. К., Барілов М. І. Концепція та інструментарій антисипативного менеджменту підприємств при подоланні ними зовнішніх загроз

Розглянуто питання актуальності та об'єктивної необхідності запровадження антисипативного менеджменту в управління діяльністю підприємств, спрямованого на передбачення й завчасне реагування на прояви зовнішніх загроз в умовах наростання невизначеності процесів на ринках і загалом у суспільстві. Розкрито концепцію та продемонстровано інструментарій антисипативного менеджменту, які уперше вводяться до системи управління підприємствами і забезпечують можливість упередженого впливу на загрозові прояви зовнішнього середовища. До системи аналізу стану підприємств на ринку додається застосування категорії генерального показника діяльності підприємства, здатного найчутливіше реагувати на прояви зовнішніх чинників загрозового характеру. З метою найбільш раннього спостереження загрозового явища вводиться поняття його слабого сигналу як раннього провісника виникнення загроз у майбутньому, запроваджується експертна оцінка тривалості процесу нагромадження загроз аж до максимально можливої їх величини, досягнення якої призводить до значних втрат підприємства, що може розглядатися як стан його кризи. Вирішальним моментом антисипативного підходу є запровадження поняття точки біфуркації як 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 визначається шляхом відкладання від очікуваного моменту кризи часу запровадження антикризових заходів вліво на часовій осі.

Ключові слова: підприємство, антисипативний менеджмент, генеральний показник стану підприємства, зовнішня загроза, слабкий сигнал, антикризові заходи, точка біфуркації.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Колосов Андрій Миколайович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Ковалів, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: tn.kolosov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2839-8773>

Кучеренко Сергій Костянтинович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Науки, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: sergey151k@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1501-1947>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-6881-2017>

Барілов Мирослав Ігорьович – аспірант кафедри менеджменту, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Ковалів, 3, Полтава, 36003, Україна)

Kolosov A. M., Kucherenko S. K., Barylov M. I. The Conception and Instruments of the Anticipative Management of Enterprises When They Overcome External Threats

The issue of the relevance and objective necessity of introducing anticipative management into the management of the activities of enterprises, aimed at predicting and early response to manifestations of external threats in conditions of increasing uncertainty of processes in the markets and in society in general, is considered. The conception is revealed and the instruments of anticipative management are demonstrated, which are introduced for the first time into the enterprise management system and provide the possibility of a biased influence on threatening manifestations of the external environment. The system of analyzing the state of enterprises in the market is supplemented by the application of the category of the general indicator of the enterprise's activity, capable of most sensitively reacting to manifestations of external factors of a threatening nature. In order to observe a threatening phenomenon as early as possible, the concept of its weak signal is introduced as an early predictor of the emergence of threats in the future, an expert assessment of the duration of the process of accumulating threats up to their maximum possible value is introduced, reaching which leads to significant losses for the enterprise, which can be considered as its state of crisis. The decisive moment of the anticipative approach is the introduction of the concept of the bifurcation point as the extreme moment of taking anti-crisis measures, the action of which has time to prevent the development of the enterprise crisis. It is shown schematically that, having data on the duration of the process of introducing anti-crisis measures, the bifurcation point is determined by postponing the time of introduction of anti-crisis measures to the left on the time axis from the expected moment of the crisis.

Keywords: enterprise, anticipative management, general indicator of the state of the enterprise, external threat, weak signal, anti-crisis measures, bifurcation point.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

Kolosov Andrii M. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Luhansk Taras Shevchenko National University (3 Kovalia Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: tn.kolosov@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2839-8773>

Kucherenko Serhii K. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Nauky Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: sergey151k@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1501-1947>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-6881-2017>

Barylov Myroslav I. – Postgraduate Student of the Department of Management, Luhansk Taras Shevchenko National University (3 Kovalia Str., Poltava, 36003, Ukraine)

Умови функціонування підприємств та інших господарських суб'єктів у сучасному ринковому середовищі України мають тенденцію до змінювання, як через конкуренцію, яка стає все жорсткішою, так і через непередбачувані зміни вартості енергетичних ресурсів, цінову інфляцію, зменшення споживчого попиту в умовах повномасштабного вторгнення РФ до України, що триває, та інші чинники.

У таких умовах системи управління підприємств відчувають необхідність постійного пристосування до реагування на нові загрози, які з'являються в зовнішньому середовищі, що актуалізує задачу виявлення загрозливих явищ на самому початку їх прояву і своєчасного реагування на них.

Такі нові умови функціонування підприємств висувають нові вимоги самому менеджменту, який має зробити новий крок у своєму розвитку для набуття здатності більш ефективно керувати в сучасних умовах господарювання, що актуалізує новий крок у розвитку самого менеджменту, який протягом століття змінювався під впливом об'єктивних вимог середовища в умовах функціонування підприємств.

Так, у процесі наростання ролі корпорацій, глобалізації ринку, які призводили до злиття й по-

глинання економічних суб'єктів, у другій половині XX століття менеджмент збагатився інституційною теорією, яка ввела до системи менеджменту інструменти управління змінюванням меж економічних суб'єктів, принципів корпоративного управління. У процесі нагромадження все нових і нових видів зовнішнього впливу менеджмент набуває рис організаційної поведінки економічних суб'єктів за аналогією з поведінкою людини, що шукає виходу із складного становища. Необхідність аналізувати становище економічних суб'єктів на ринку в умовах жорсткої конкуренції та визначати своє власне становище на ньому призвела до запровадження стратегічного менеджменту. Нагромадження загроз діяльності на непередбачуваному ринку призвело до розробки інструментів антикризового менеджменту, спрямованого на запобігання настанню кризового стану економічних суб'єктів.

Водночас наприкінці XX – початку XXI століть в розвитку суспільства та підприємництва почали виникати й оформлюватися різноспрямовані явища, процеси та тенденції, які, як об'єкти управління, є новими і виходять за межі традиційного інструментарію сучасного ме-

неджменту. У цих умовах склалася нова концепція управління на основі *антисипативного менеджменту*, спрямованого на якомога раніше виявлення на основі слабких сигналів прояву загрозливих явищ у зовнішньому середовищі, оцінювання їхнього негативного впливу та своєчасне прийняття управлінських рішень на кожному кроці ітераційного процесу управління.

Широке застосування практики антисипативного менеджменту в управлінні економічними суб'єктами та суспільними і державними інституціями потребує подальшого уточнення змісту і розробки прикладного інструментарію антисипативного менеджменту, що становить об'єкт розгляду в даній статті.

Метою статті є привернути увагу менеджерів підприємств до запровадження в практичній роботі з керування підприємствами концепції і інструментарію антисипативного менеджменту.

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 ще основоположниками неокласичного менеджменту, такими як Н. Ansoff [1], J. Hicks [2], J. Robinson [3]. Парадигмальна основа антисипативного підходу до управління багато в чому визначалася відомим висновком, зробленим Р. Drucker про те, що у подальшому розвиток ринку увійде в епоху без закономірностей [4].

Безпосередньою концепцією, що передувала появі антисипативного менеджменту, є концепція антикризового менеджменту. Розробка питань антисипативного менеджменту йшла від загально-теоретичних аспектів до вирішення прикладних практичних завдань управління підприємствами та іншими економічними об'єктами. Так, у більшості праць S. Seth [5], W. Ashley і J. Morrison [6], M. Ruth із співавторами [7], L. Fuerth [8] переважно висвітлювалися загальнотеоретичні аспекти антисипативного менеджменту. На цей час його визначальні риси далекі від чіткого розуміння. У загальному уявленні найчастіше антисипативний менеджмент розглядають лише як різновид антикризового управління [9;10], зокрема, обмежуючи його функції запобіганням фінансової кризи підприємств [11]. Таке ставлення до ідей антисипативного менеджменту є досі помилковим, оскільки у дійсності антикризовий менеджмент, скоріше, слід розглядати як складову антисипативного управління [12]. Саме в межах антисипативного менеджменту був введений найважливіший інструмент управління – поняття «слабого сигналу» прояву загрозливих явищ у сучасних умовах функціонування підпри-

ємств, які характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільності та майже неможливістю їх прогнозування [6; 7; 13].

Просуванню у практику реального управління концепції антисипативного менеджменту має сприяти розуміння того, що ця нова концепція управління не є лише даниною моді, а, навпаки, є нагальною необхідністю, черговим кроком у процесі розвитку науки і практики управління, який відбувається під впливом об'єктивних змін, що відбуваються в світі, суспільстві, на ринках. Зростаюча кількість несподіваних і загрозливих подій на ринках функціонування підприємств в Україні і світі все більше надає підстав вважати, що вплив ринкового середовища на діяльність одного окремо взятого суб'єкта все більше втрачає якісь внутрішні закономірності, перетворюючись а хаотичний.

У таких умовах перед керівництвом підприємств на перше місце виходять задачі визначення, попередження й своєчасного усунення негативно-го розвитку стану підприємства під впливом загрозливого явища, що проявляється в зовнішньому середовищі. Це потребує запровадження нової підсистеми спостереження за *слабкими інформаційними сигналами*, які відбуваються в зовнішньому середовищі, оцінюючи, ще на етапі їхнього початкового прояву, як з них у подальшому набудуть суттєвого негативного впливу на діяльність підприємства.

Приклад прояву слабких сигналів, визначення можливих причин їхнього прояву та оцінювання набуття ними максимально можливого загрозливого впливу на підприємство покажемо в *табл. 1*.

Виключною особливістю управління на основі спостереження за слабкими сигналами в сучасному непрогнозованому зовнішньому середовищі є необхідність перемикавання з одного сигналу на інший в залежності від динаміки набуття ними найбільш загрозливого стану. Це формує відповідну технологію антисипативного управління, яка включає, у найбільш загальному вигляді, наступні інструменти.

1. Періодичний або постійний моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення *слабких сигналів* явищ, загрозливих для діяльності підприємства;
2. Визначення зон впливу слабких сигналів загрозливих явищ на діяльність підприємства із встановленням *генерального показника* загрози, її міри, визначеної через можливі втрати підприємства, аж до крайнього прояву, що відповідає призупиненню діяльності підприємства, що може вважатися як стан його *кризи*.

Приклад визначення категорій слабого сигналу, причин їх виникнення і максимально можливого негативного впливу

Приклад слабого сигналу загрозливого явища	Можлива причина прояву слабого сигналу	Оцінка максимально можливих наслідків
Погіршення монопольного становища підприємства	Зростання ринкових позицій конкурентів	Втрата частини ринку, доходів, прибутків
Переривання державного замовлення	Затримки з фінансуванням	Втрата частини ринку, доходів, прибутків
Розрив міжнародних угод	Погіршення економічного стану контрагентів, розриви ними інших контрактів	Втрата частини ринку, доходів, прибутків
Погіршення стану корпорації на ринку	– Погіршення економічних показників. – Поява сильних конкурентів на ринку	Втрата замовлення усередині корпорації
Порушення профілю корпорації		
Загроза реструктуризації корпорації	Загроза злиття й поглинання складових корпорації	Припинення функціонування корпорації
Погіршення економічних показників: доходів, прибутків, зменшення частки ринку збуту	Уповільнення зростання позитивних показників. Поява негативної динаміки показників	– Збитковість діяльності. – Втрата доходів. – Втрата сегменту ринку. – Перехід до іншого ринку. – Припинення функціонування

3. Проведення експертного оцінювання *тривалості* процесу зростання загрозливого явища аж до його максимально можливого значення.
4. Розробка й запровадження антикризових заходів (АКЗ) із оцінками тривалості процесу їх запровадження (так званого *періоду переходу* з одного стану підприємства до іншого).
5. Визначення крайнього моменту у часі (так званої *точки біфуркації*) для запровадження антикризових заходів, які здатні зменшити або ліквідувати загрозу настання кризового стану підприємства за визначеними параметрами передбачених АКЗ.

Характер співвідношення вказаних категорій інструментарію антисипативного менеджменту диктується головним завданням – вчасно запобігти настанню максимального негативного зовнішнього впливу, для чого необхідно визначати такий крайній момент започаткування антикризових заходів (АКЗ), який би гарантував попередження зростання негативного явища до максимуму і пропуск якого означав би перехід підприємства до кризового стану. Такий момент часу слід вважати як *точку біфуркації* у загальній траєкторії руху підприємства.

Необхідність запровадження поняття «точки біфуркації» як інструменту антисипативного менеджменту пояснюється необхідністю порівняння критичності різних загрозливих явищ і вибору з них такого, настання якого є найближчим у часі.

Точка біфуркації розділяє час прийняття антикризових рішень на такі, що здійснюються раніше і не призводять до визначеного стану кризи, і такі, які здійснюються після неї і невідворотно призводять до стану кризи підприємства. При цьому має враховуватися також час розробки антикризових заходів, які можуть представляти собою певні організаційні або технічні проекти, які можуть передбачати необхідність реформування підприємства, або замовлення, придбання й встановлення нового технологічного обладнання, запровадження нових технологічних процесів, підготовки кадрів для роботи в оновлених умовах, фінансового забезпечення усього процесу та ін.

Характер взаємодії вказаних інструментів антисипативного менеджменту пояснимо схемою на *рис. 1*. На ньому генеральний показник стану підприємства (наприклад, дохід) зменшується, наближаючись до рівня виробничих витрат, загрожуючи перейти до збиткового стану, який у даному разі можна вважати за кризовий, і в подальшому відновлюється в результаті вжитих антикризових заходів.

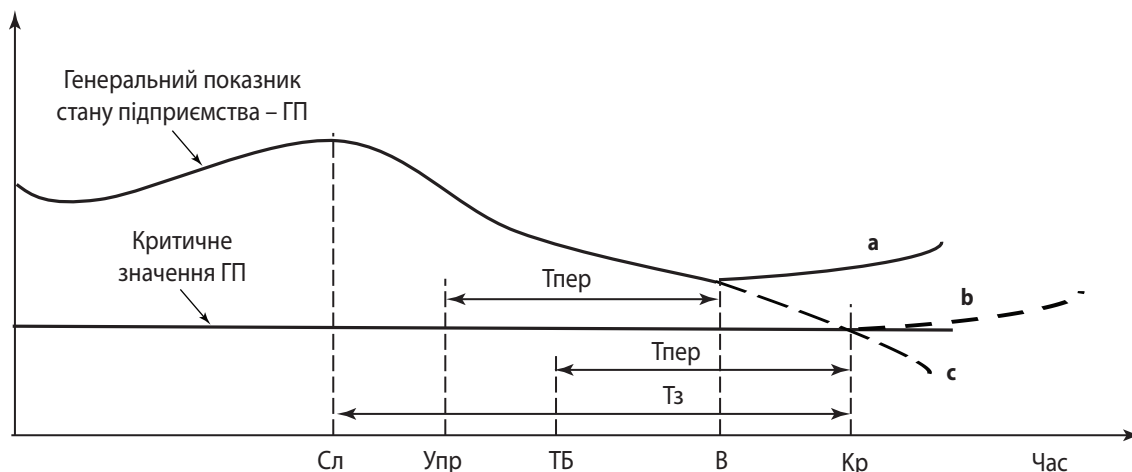


Рис. 1. Демонстрація інструментів антикризового управління в ситуації спостереження слабого сигналу загрозливого явища, його нагромадження і подолання в результаті прийняття антикризових заходів

Процес розробки й запровадження антикризових заходів потребує певного часу (так званого *перехідного періоду*) – $T_{пер}$. Паралельно контролюється період накопичення загрози – T_z до свого максимального значення. Отже, ризик невірної визначення точки біфуркації є в тому, що підприємство в разі несвоєчасного запровадження антикризових заходів, може опинитися в передкризовому стані або, навіть, у стані кризи. Виходить, що визначення точки біфуркації потребує порівняння тривалості процесу накопичення загроз із тривалістю запровадження антикризових заходів.

Повний набір параметрів антисипативного управління ситуацією, представленою на рис. 1, містить [14]:

$Сл$ – момент спостереження слабого сигналу падіння обсягу доходів;

$Упр$ – можливий момент запровадження антикризових заходів;

$ТБ$ – момент запровадження антикризових заходів, відповідний «точці біфуркації»;

$В$ – момент відновлення генерального показника стану підприємства;

$Кр$ – момент настання кризового стану підприємства в разі неприйняття антикризових заходів раніше точки біфуркації;

$T_{пер}$ – тривалість перехідного періоду (періоду розробки і запровадження антикризових заходів);

T_z – тривалість процесу наростання загрози від спостереження слабого сигналу аж до настання кризового стану підприємства.

Результати запровадження антисипативного управління при подоланні виявленого загрозливого явища демонструють наступні параметри:

a – відрізок траєкторії величини генерального показника при його відновленні завдяки своєчасному запровадженню антикризових заходів;

b – відрізок траєкторії величини генерального показника при його відновленні при запровадженні антикризових заходів у момент, що відповідає точці біфуркації;

c – відрізок траєкторії погіршення величини генерального показника у разі неприйняття антикризових заходів, або їх прийняття після проходження точки біфуркації.

Результати антисипативного управління при розв'язанні даної ситуації формуються на фоні тривалості процесу погіршення генерального показника стану підприємства аж до свого критичного значення під впливом зовнішньої загрози, яка за оцінкою складає T_z . У разі неприйняття 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 запровадити антикризові заходи хоча би у момент, відповідний точці біфуркації – $ТБ$, падіння генерального показника припиниться й почнеться його зростання згідно з траєкторією відрізка b , а отже, і сам критичний стан підприємства не продовжуватиметься.

Розрахункові дані щодо тривалості *перехідного періоду* $T_{пер}$ є підставою для встановлення точки біфуркації $ТБ$, яка визначається на часовій осі шляхом відкладання періоду $T_{пер}$ від точки кризи $Кр$ вліво.

Отже, момент запровадження антикризових заходів має випереджати настання кризи на трива-

A

ВИСНОВКИ

4. Запровадження інструментів встановлення тривалості періоду нагромадження загрозливих явищ і періоду розробки і запровадження антикризових заходів (так званого *перехідного періоду*) є підставою для встановлення точки біфуркації, яка визначається на часовій осі шляхом відкладання тривалості перехідного періоду від очікуваної точки кризи вліво. ■

1. Ansoff H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35. No. 5. P. 113–124.
2. Hicks J. R. Mr. Keynes and the “classics”; a suggested interpretation. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*. 1937. P. 147–159.
3. Robinson J. The Cultural Revolution in China. *International Affairs*. 1968. Vol. 44. No. 2. P. 214–227.
4. 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. Vol. 1. No. 1. P. 13–19.
5. Seth S. C. Futures research: the need for anticipatory management. *Futures*. 1986. Vol. 18. No. 3. P. 366–368.
6. Ashley W. C., Morrison J. L. Anticipatory management: Tools for better decision making. *Futurist*. 1997. Vol. 31. No. 5. P. 47–51.
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. Vol. 1. No. 1. P. 160–165.
8. Fuerth L. S. Anticipatory governance: winning the future. *The Futurist*. 2013. Vol. 47. No. 4. P. 42.
9. 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>
10. 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.pdf?sequence=1
11. Коваленко О. В. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. Запорізька державна індустріальна академія. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 1 (15). URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22971/24-Kovalenko.pdf?sequence=1>
12. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. *Галицький економіч-*

- ний вісник*. 2010. № 3 (28). С. 112–121. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/842/2/GEB_2010_v28_No3-M_Adamiv-Essence_and_role_anticipative_management__112.pdf
13. Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г., Мельник О. Г. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія. 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%96%D0%98%D0%9D.pdf
14. Колосов А. М., Чеботарьов Є. В. Антисипативний менеджмент – дієва концепція розробки і реалізації політики повоєнного відновлення України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 162–171. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2023/02/20-Kolosov.pdf>
- ## REFERENCES
- Adamiv, M. "Sutnist ta rol antysypatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh" [The Essence and Role of Anticipatory Management in Enterprises]. Halytskyi ekonomichniy visnyk. 2010. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/842/2/GEB_2010_v28_No3-M_Adamiv-Essence_and_role_anticipative_management__112.pdf
- Ansoff, H. I. "Strategies for diversification". *Harvard Business Review*, vol. 35, no. 5 (1957): 113-124.
- Ashley, W. C., and Morrison, J. L. "Anticipatory management: Tools for better decision making". *Futurist*, vol. 31, no. 5 (1997): 47-51.
- 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*, vol. 1, no. 1 (1987): 13-19.
- Fuerth, L. S. "Anticipatory governance: winning the future". *The Futurist*, vol. 47, no. 4 (2013): 42-.
- Hicks, J. R. "Mr. Keynes and the "classics"; a suggested interpretation". *Econometrica: Journal of the Econometric Society* (1937): 147-159.
- Kolosov, A. M., and Chebotarov, Ye. V. "Antysypatyvnyi menedzhment - diieva kontseptsiiia rozrobky i realizatsii polityky povoiennoho vidnovlennia Ukrainy" [Anticipatory Management - an Effective Concept for Developing and Implementing Ukraine's Post-war Recovery Policy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2023. <http://www.evd-journal.org/download/2023/02/20-Kolosov>
- Kovalenko, O. V. "Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. Zaporizka derzhavna industrialna akademiiia" [Theoretical Aspects of Anti-crisis Management of an Enterprise. Zaporizhia State Industrial Academy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2009. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22971/24-Kovalenko.pdf?sequence=1>
- Kozak, L. S., and Fedoruk, O. V. "Antysypatyvna kontseptsiiia upravlinnia pidpriemstvamy v systemi antykryzovoho menedzhmentu" [Anticipatory Concept of Enterprise Management in the Anti-crisis Management System]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik»*. 2010. <https://ena.lpnu.ua/items/2225138c-95f2-4329-b58e-98-d751803be2>
- Kuzmin, O. Ye., Lipych, L. H., and Melnyk, O. H. "Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnymy pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv" [Anticipatory Management of Machine-building Enterprises Based on Weak Signals]. Lutsk : Vezha-Druk, 2014. 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%96%D0%98%D0%9D.pdf
- Moroz, O. V., and Smetaniuk, O. A. "Finanova diahosytika u systemi antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh" [Financial Diagnostics in the Anti-crisis Management System at Enterprises]. Vinnytsia : UNIVERSUM-Vinnytsia, 2006. <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7995/%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20.pdf?sequence=1>
- Robinson, J. "The Cultural Revolution in China". *International Affairs*, vol. 44, no. 2 (1968): 214-227.
- Ruth, M. et al. "Sustainable prosperity and societal transitions: long-term modeling for anticipatory management". *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 1, no. 1 (2011): 160-165.
- Seth, S. C. "Futures research: the need for anticipatory management". *Futures*, vol. 18, no. 3 (1986): 366-368.