

АНТИСИПАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Постановка проблеми. Сучасні тенденції посилення динамічності, невизначеності та нестабільності, що простежуються в усіх сферах середовища функціонування, обумовлюють нові вимоги до управлінської діяльності як механізму забезпечення стабільного цілеспрямованого розвитку підприємницьких структур. Мова йде, насамперед, про критичне зростання дефіциту часових та інформаційних ресурсів для формування обґрунтованих управлінських рішень, що значно інтенсифікує загрозу запізненого або неадекватного реагування на зміни умов діяльності. Це породжує своєрідний управлінський дисонанс, адже необхідною умовою забезпечення максимальної ефективності управлінської діяльності є реалізація завершеної технології менеджменту, що ґрунтується на достатньому інформаційному забезпеченні та потребує відповідних часових затрат для її здійснення. Одним із перспективних напрямів вирішення цієї проблеми є використання антисипативного управління як актуального доповнення системи менеджменту з позиції забезпечення максимальної підготовки підприємства до будь-яких потенційних подій на засадах вчасного випередження їхнього настання та впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Йдеться про те, що антисипативне управління надає керівникам достатньо часу для розроблення оптимального управлінського рішення щодо результативного використання потенційних можливостей або ліквідації загроз певної сфери діяльності підприємства, оскільки покликане ідентифікувати можливі явища середовища функціонування на ранніх етапах виникнення та передбачати альтернативні напрями їхнього подальшого розвитку.

Фундаментальною основою управлінської діяльності є технологія її здійснення, що забезпечує логічну послідовність реалізації функцій менеджменту і формує базу для розроблення та оптимізування управлінських рішень. Значущість виконання кожної функції (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) є беззаперечною, оскільки лише логічно послідовна реалізація усіх зазначених функцій формує завершену управлінську технологію. Поряд з цим, в сучасних складних умовах діяльності підприємницьких структур, що характеризуються високим рівнем невизначеності та малопрогнозованості, все більше інтенсифікується цінність функції планування, яка дає змогу визначати майбутній стан підприємства на засадах врахування можливих змін середовища функціонування.

В системі антисипативного управління планування посідає винятково значиме місце, оскільки саме у цій функції закладена низка ключових завдань, що безпосередньо пов'язані із раннім визначенням потенційних явищ середовища функціонування шляхом ідентифікування та належного оброблення слабких сигналів щодо їхнього виникнення. Результати антисипативного планування характеризуються цінним ін-

формаційним змістом щодо потенційного виникнення можливостей чи усунення загроз у діяльності підприємства та формують обґрунтовану базу для розроблення випереджувальних управлінських рішень в межах антисипативного управління підприємств. З огляду на вищезазначене, у сучасних умовах особливої актуальності набуває реалізація планування в межах антисипативного управління підприємства як ключової функції у виконанні специфічного призначення антисипативного управління, що пов'язане із забезпеченням максимальної підготовки суб'єктів господарювання до будь-яких потенційних подій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сучасному етапі розвитку термін «планування» набув неабиякого поширення та використовується у найрізноманітніших сферах людської діяльності. Хоча у різних галузях науки сутність планування видозмінюється, конкретизується та набуває своєрідних функціональних характеристик, однак у всіх випадках загальне призначення цієї функції залишається незмінним та пов'язане із визначенням майбутнього стану об'єкта за певних наступних умов. Теоретична та прикладна значущість цієї функції зумовлена, перш за все, необхідністю врахування реальних та потенційних умов середовища функціонування під час формування цільової майбутньої характеристики планового об'єкта, що, своєю чергою, слугуватиме опорним орієнтиром для подальшої діяльності суб'єктів. На сьогодні фахівці різних видів діяльності вдаються до планування, перш за все, з метою забезпечення стабільного функціонування об'єкта у наступному періоді його розвитку на засадах прогностичного врахування усіх потенційних явищ середовища функціонування.

В управлінській теорії планування досліджується і розвивається науковцями протягом вже не одного десятиліття та на сучасному етапі займає об'єктивно необхідне функціональне місце. Так, різноаспектні особливості реалізації планування в організаціях знайшли відображення у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як М. Альберт, С. М. Грибкова, О. І. Даций, Л. О. Жилінська, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, М. Мескон, О. О. Орлов, Н. Я. Петришин, В. С. Рижиков, О. П. Романко, С. Я. Салига, Ф. Хедоурі, Л. А. Швайка, О. В. Шимко [1–9] та ін. Про прикладну цінність використання планування на підприємствах за умови його продуманої й ефективної реалізації свідчать сформовані якісні плани, бюджети, прогнози, стратегії тощо, які значною мірою підвищують успішність функціонування організацій.

Що стосується планування у системі антисипативного управління, то у літературних джерелах, що присвячені особливостям реалізації антисипативного управління [10–13], конкретного виокремлення цієї функції в управлінській технології практично не спостерігається. Водночас, якщо вдатись до аналізу етапів реалізації антисипативного управління у

цих наукових працях з метою виокремлення операцій планування, то можна помітити яскраве домінування саме цієї функції в управлінській технології. Це свідчить, з однієї сторони, про важливе місце та призначення планування у процесі реалізації антисипативного управління, а з іншої сторони, про часткове ототожнення антисипативного управління із плануванням та нехтування інших важливих функцій менеджменту (організування, мотивування, контролювання та регулювання).

Таким чином, в результаті здійсненого аналізування наукових праць [10–13], що присвячені особливостям здійснення антисипативного управління на підприємствах, можна трактувати планування як базову функцію антисипативного управління та, водночас, стверджувати про недостатній рівень розкриття у літературних джерелах особливостей реалізації цієї функції. Зокрема, відсутня ґрунтовна логічна послідовність реалізації антисипативного планування, а також вичерпний перелік та змістове наповнення його етапів.

Цілі статті. Зважаючи на результати аналізування літературних джерел [1–13], основними цілями дослідження є обґрунтування сутності антисипативного планування як базової функції антисипативного управління в умовах невизначеності, а також розроблення технологічної послідовності реалізації антисипативного планування на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення та узагальнення літературних джерел [1–13] надають можливість трактувати антисипативне планування як вид управлінської діяльності, який пов'язаний із формуванням поліваріантного сценарію розвитку слабких сигналів до конкретних потенційних явищ позитивного чи негативного характеру у середовищі функціонування, що ймовірно здатні впливати на діяльність підприємства.

Антисипативне планування передбачає цільове комплексне дослідження випереджуючого спрямування на ранне розпізнавання можливостей і загроз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою розроблення альтернативних заходів щодо превентивної ліквідації потенційних небезпек або використання шансів умов функціонування підприємства. Таким чином, цей вид управлінської діяльності покликаний сформувати обґрунтовану інформаційну базу щодо ймовірної появи та впливу конкретних потенційних явищ, що ідентифіковані за відповідними слабкими сигналами, на діяльність підприємства для розроблення випереджувальних управлінських рішень. Варто зауважити, що результати антисипативного планування формують базу не лише для прийняття управлінських рішень у системі антисипативного управління підприємств, але й можуть бути використані під час розроблення стратегії та різноманітних планів організації, у процесі формування та оптимізування управлінських рішень в інших функціональних сферах діяльності суб'єктів господарювання тощо.

Технологія антисипативного планування — це логічна послідовність підготовчої, базової та підсумкової стадій, що характеризуються специфічним поопераційним наповненням і ресурсним забезпеченням та спрямовані на формування антисипативного поліваріантного сценарію розвитку слабкого сигналу до конкретних потенційних явищ у середовищі функціонування підприємства. У табл. 1 наведена характеристика технології антисипативного планування діяльності підприємств з позиції відображення її постадійної, поетапної, поопераційної структури та ресурсного забезпечення.

Як видно із табл. 1, виконання перших трьох етапів зумовлює реалізацію підготовчої стадії технології антисипативного планування, оскільки формує інформаційне, об'єктно-цільове та інструментальне забезпечення цієї технології і створює вихідну основу

Таблиця 1

Характеристика технології антисипативного планування діяльності підприємств [розроблено автором]

Стадії технології антисипативного планування	Етапи технології антисипативного планування	Поопераційна структура етапів технології антисипативного планування	Ресурсне забезпечення етапів технології антисипативного планування
1	2	3	4
Підготовча стадія: інформаційне, об'єктно-цільове, інструментальне забезпечення	1. Інформаційне забезпечення антисипативного планування	1.1. Визначення змісту та параметрів необхідної інформації. 1.2. Встановлення оптимального переліку джерел одержання заданої інформації на засадах взаємоузгодження таких характеристик, як достовірність, повнота відображення необхідних даних, можливість доступу до інформаційних джерел та рівень фінансових можливостей для отримання даних. 1.3. Визначення рівня програмно-технічного забезпечення для пошуку, впорядкування та оброблення масиву даних. 1.4. Пошук та відбір необхідної інформації із наявних джерел. 1.5. Систематизація, впорядкування та оброблення інформації відповідно до змістових вимог, а також вимог актуальності і достовірності. 1.6. Формування масиву даних і представлення його у найбільш оптимальній та зручній формі.	До пріоритетних складових ресурсного забезпечення антисипативного планування на цьому етапі доцільно віднести: кадрове, програмно-технічне та фінансове забезпечення. Оскільки основним призначенням цього етапу є формування необхідної бази даних, то усі зазначені види ресурсного забезпечення повинні бути спрямовані на формування найбільш оптимального інформаційного забезпечення антисипативного планування. Рівень кадрового забезпечення (тобто, рівень кваліфікації, знань та вмінь працівників) визначає адекватність відбору необхідних даних, оперативність їхнього отримання, швидкість та якість оброблення тощо. Окрім людського чинника, у процесі відбору необхідної інформації із значного за обсягом масиву даних, її впорядкування та оброблення важливу роль також відіграє сучасне програмно-технічне забезпечення, що дозволяє автоматизувати складні для виконання працівниками операції. В умовах відсутності необхідної інформації або недостатнього її обсягу виникає необхідність у використанні фінансових ресурсів з метою отримання доступу до баз даних або придбання потрібної інформації.

1	2	3	4
	2. Визначення цілей, об'єкта та предмета антисипативного планування	2.1. Вивчення та аналізування сформованої на попередньому етапі інформаційної бази даних про поточний та перспективний стан підприємства. 2.2. Визначення переліку можливих об'єктів, предметів та цілей антисипативного планування, їхній перегляд та обмірковування. 2.3. Встановлення та затвердження найбільш оптимального та адекватного умовам діяльності підприємства об'єкта, предмета та цілей антисипативного планування. 2.4. Доведення до інших працівників визначених об'єкта, предмета та цілей антисипативного планування.	Щодо ресурсного забезпечення, то ключову роль у виконанні цього етапу відіграє кадрове забезпечення, а саме рівень кваліфікації, знань, досвіду працівників для адекватного та обгрунтованого визначення цілей, об'єкта та предмета антисипативного планування. Крім того, наявність достовірної, повної та актуальної інформації визначає адекватність та реалістичність вибору напрямків реалізації антисипативного планування.
	3. Вибір методів антисипативного планування	3.1. Встановлення істотних критеріїв вибору методів антисипативного планування. 3.2. Попередній вибір методів антисипативного планування за кожним критерієм відбору та формування сукупності обраних методів. 3.3. Взаємоузгодження методів антисипативного планування в межах сформованої сукупності та усунення взаемовиключаючих методів. 3.4. Завершальне формування оптимального комплексу методів для здійснення антисипативного планування.	Важливу роль у виконанні цього етапу відіграє кадрове забезпечення, а саме кваліфікація та досвід працівників щодо обгрунтованого вибору методів антисипативного планування як способів та прийомів реалізації операцій цієї функції. Крім того, наявність достовірної та актуальної інформації за заданими критеріями відбору дає змогу обирати адекватні умовам функціонування методи антисипативного планування.
Базова стадія: антисипативна можливість і загроза середовища функціонування	4. Ідентифікування слабких сигналів потенційних явищ у середовищі функціонування за визначений період часу	4.1. Інформаційне забезпечення процесу ідентифікування слабких сигналів потенційних явищ за обраним об'єктом антисипативного планування. 4.2. Розпізнавання та реєстрування конкретних слабких сигналів можливих подій на основі здійснення інтуїтивних, логічних, розрахункових операцій тощо. 4.3. Формування зведеної сукупності слабких сигналів потенційних явищ за відповідним об'єктом антисипативного планування.	Для здійснення етапу ідентифікування слабких сигналів потенційних явищ у середовищі функціонування підприємства необхідним є належне кадрове, інформаційне та програмно-технічне забезпечення. Рівень кваліфікації, знань, вмінь, інтуїтивних якостей, досвіду працівників у сфері ранньої діагностики потенційних явищ визначає можливість адекватного, вчасного та обгрунтованого розпізнавання слабких сигналів, що повідомляють про виникнення ймовірних подій у середовищі функціонування підприємства. Наявність достатньої та виключної інформаційної бази, що містить необхідні дані про будь-які ранні ознаки виникнення потенційних явищ, і прогресивного програмно-технічного забезпечення, що дозволяє якісно впорядковувати та обробляти інформацію, підвищує ефективність розпізнавання слабких сигналів потенційних явищ. Рівень фінансового забезпечення підприємства визначає можливість доступу та придбання необхідних та «ексклюзивних» інформаційних даних, а також сучасних програмних і технічних продуктів для здійснення цього етапу.
	5. Ранжування слабких сигналів потенційних явищ за істотними параметрами та обгрунтування їхньої пріоритетності	5.1. Визначення істотних параметрів ранжування слабких сигналів потенційних явищ середовища функціонування. 5.2. Оброблення інформаційного масиву даних про ідентифіковані слабкі сигнали можливих подій шляхом здійснення необхідних розрахункових та логічних операцій щодо визначення заданих параметрів ранжування за допомогою відповідного інструментарію антисипативного планування. 5.3. Ранжування слабких сигналів потенційних явищ за заданими параметрами та формування їхніх рейтингів. 5.4. Визначення пріоритетних груп слабких сигналів в межах кожного рейтингу, ідентифікування взаємозв'язків між пріоритетними групами слабких сигналів різних рейтингів та їхнє узгодження. 5.5. Формування та обгрунтування переліку найбільш пріоритетних слабких сигналів потенційних явищ у цілях їхнього подальшого дослідження та оброблення.	На цьому етапі особливої ваги набуває кадрове та програмно-технічне забезпечення антисипативного планування. Так, рівень кваліфікації, знань, вмінь, досвіду персоналу у сфері рейтингування, теорії ймовірності, математичної статистики тощо безпосередньо впливає на якість виконання розрахункових та логічних операцій цього етапу. Наявність сучасних програмно-технічних продуктів забезпечує оперативність та ефективність оброблення інформації про слабкі сигнали потенційних явищ середовища функціонування підприємства.

1	2	3	4
	<p>6. Інтерпретація розвитку пріоритетних слабких сигналів до конкретних потенційних явищ середовища функціонування:</p> <p>ба. Формування альтернативних ймовірнісних варіантів розвитку пріоритетних слабких сигналів до конкретних потенційних явищ (можливостей, загроз) у середовищі функціонування</p> <p>бб. Обґрунтування переліку та розрахунок значень індикаторів, що репрезентують розвиток і вплив слабких сигналів потенційних явищ</p> <p>бв. Формування структурованих висновків за результатами дослідження слабких сигналів потенційних явищ</p>	<p>6.1. Характеристика слабого сигналу потенційних явищ за істотними ознаками (наприклад, джерелом виникнення слабого сигналу, наявністю аналогів слабких сигналів та відповідних траєкторій їхнього розвитку у минулих періодах функціонування підприємства, підприємств-конкурентів, інших підприємств тощо).</p> <p>6.2. Попереднє розроблення альтернативних гіпотез розвитку слабого сигналу до сильних сигналів потенційних явищ на основі встановлення логічних причинно-наслідкових зв'язків між подіями.</p> <p>6.3. Перегляд, деталізація та обґрунтування попередньо сформованих гіпотез варіантного розвитку слабого сигналу до сильних сигналів потенційних явищ середовища функціонування.</p> <p>6.4. Остаточне формування альтернативних траєкторій розвитку слабого сигналу до сильних сигналів, що очевидно вказують на виникнення потенційних явищ у діяльності підприємства.</p> <p>6.5. Визначення усіх можливостей, загроз, станів, що можуть виникати за ідентифікованими сигналами у діяльності підприємства.</p> <p>6.6. Визначення сукупності індикаторів, що можуть репрезентувати розвиток слабких сигналів потенційних явищ.</p> <p>6.7. Ідентифікування взаємозв'язків між слабкими сигналами та визначеними індикаторами.</p> <p>6.8. Вибір індикаторів, що характеризуються найбільш тісними взаємозв'язками із слабкими сигналами потенційних явищ та здатні найбільш повно відображати подальший розвиток слабких сигналів.</p> <p>6.9. Формування бази даних про значення обраних індикаторів та їхнє прогностичне оброблення.</p> <p>6.10. Обґрунтування переліку індикаторів, що репрезентують вплив ідентифікованих потенційних явищ за відповідними слабкими сигналами на ефективність функціонування об'єкта антисипативного планування.</p> <p>6.11. Визначення майбутніх значень обраних індикаторів внаслідок впливу ідентифікованих потенційних явищ за відповідними слабкими сигналами на об'єкт антисипативного планування.</p>	<p>Щодо ресурсного забезпечення, то особливого значення на етапі ба набуває кадрове та програмно-технічне забезпечення. Високий рівень кваліфікації у працівників, а також їхніх інтуїтивних якостей, прогностичних та аналітичних знань і вмінь, досвіду у сфері якісного та кількісного прогнозування дає змогу розробляти найбільш адекватні та ймовірні шляхи розвитку подій за ідентифікованими слабкими сигналами про їх виникнення. Рівень програмно-технічного забезпечення впливає на оперативність та якість реалізації цього етапу, а також визначає можливість виконання складних операцій для формування найбільш адекватних варіантів розвитку слабого сигналу до сильних сигналів, що вказують на виникнення можливостей чи загроз умов діяльності.</p> <p>Для виконання етапу бб необхідним є належне інформаційне та кадрове забезпечення. Рівень кваліфікації, логіко-аналітичних знань та вмінь, досвіду працівників визначає адекватність добору найбільш репрезентативних індикаторів, що здатні відображати розвиток та вплив слабких сигналів на діяльність підприємства, та якість їхнього розрахунку. Наявність достатньої комплексної та структурованої індикаторної бази на підприємстві значно спрощує процес вибору показників, що необхідні для інтерпретації слабких сигналів середовища функціонування. Рівень інформаційного забезпечення визначає можливість здійснення розрахунків значень індикаторів, а також якість їхніх результатів.</p>
<p>Підсумкова стадія: превентивне спрямування результатів</p>	<p>7. Визначення напрямів та заходів щодо використання виявлених можливостей чи ліквідації загроз середовища функціонування з урахуванням ймовірності їхнього виникнення та впливу</p>	<p>7.1. Розроблення сукупності адекватних заходів реагування на потенційні явища середовища функціонування, що ідентифіковані на основі визначення відповідних слабких сигналів, з урахуванням ймовірності їхнього перспективного виникнення та впливу на діяльність підприємств.</p> <p>7.2. Оцінювання переліку визначених заходів реагування за низкою критеріїв (ресурсними можливостями, пріоритетністю і термінами реалізації заходів, рівнем їх результативності, досяжності, взаємоузгодженості із загальними цілями підприємства тощо).</p> <p>7.3. Остаточне формування сукупності найбільш оптимальних заходів реагування на ідентифіковані за слабкими сигналами потенційні явища середовища функціонування.</p>	<p>Беззаперечно, що першочергового значення у структурі ресурсного забезпечення цього етапу набуває кадрове забезпечення, що визначає можливість якісного, адекватного та обґрунтованого формування заходів реагування на ідентифіковані можливості чи загрози за слабкими сигналами. Крім того, для виконання цього етапу необхідним є достатнє інформаційне забезпечення, що повинно містити усю потрібну інформацію про різні аспекти реалізації певних заходів реагування на відповідні явища середовища функціонування підприємства.</p>
	<p>8. Формування антисипативних сценаріїв</p>	<p>8.1. Узагальнення і поєднання інформації про розроблені варіанти розвитку слабого сигналу до конкретних потенційних подій середовища функціонування та перелік адекватних їм заходів реагування.</p> <p>8.2. Перетворення бази даних у найбільш оптимальну та зрозумілу форму відображення інформації (наприклад, теоретичні висновки із графічним, картографічним, табличним, обґрунтуванням тощо).</p> <p>8.3. Передача розроблених та укомплектованих антисипативних сценаріїв відповідним посадовим особам або у певні структурні підрозділи.</p>	<p>Для виконання цього етапу технології антисипативного планування необхідним є належне кадрове та програмно-технічне забезпечення. Високий рівень навичок, вмінь та досвіду працівників у сфері оброблення баз даних забезпечує формування якісних та показових антисипативних сценаріїв. Наявність спеціалізованих технічних і програмних продуктів дає можливість якісно та оперативно обробляти інформацію з метою її відображення у найбільш зрозумілій та компактній формі.</p>

для здійснення специфічного призначення антисипативного планування, що пов'язане із антисипацією¹ потенційних явищ середовища функціонування підприємств. Четвертий, п'ятий та шостий етапи технології антисипативного планування формують основну стадію антисипативного планування, що пов'язана із антисипацією можливостей та загроз умов діяльності, оскільки забезпечує раннє розпізнавання потенційних явищ на основі варіантної інтерпретації розвитку слабких сигналів до сильних сигналів. Це дає змогу підготуватись до виникнення відповідних потенційних подій і тим самим випередити їхнє настання та вплив шляхом прийняття превентивних управлінських рішень. Виконання двох останніх завершальних етапів технології антисипативного планування зумовлює реалізацію підсумкової стадії, оскільки забезпечує формування результатів та превентивний вектор щодо їхнього використання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В сучасних умовах крайньої невизначеності середовища функціонування антисипативне планування є визначальним видом управлінської діяльності, що спрямований на підвищення рівня підготовки підприємств до будь-яких потенційних змін умов діяльності. Це обґрунтовано тим, що антисипативне планування виконує ряд завдань, що пов'язані із розпізнаванням та належним обробленням слабких сигналів потенційних явищ, а також передбаченням їхнього подальшого розвитку до конкретних ймовірних подій у середовищі функціонування підприємства. Таким чином, результати антисипативного планування формують потужну базу для прийняття управлінських рішень щодо випередження впливу потенційних явищ середовища функціонування на діяльність підприємств. Крім того, результати антисипативного планування доцільно використовувати під час розроблення стратегії та різноманітних планів суб'єктів господарювання, у процесі формування та оптимізування управлінських рішень в інших функціональних сферах діяльності підприємницьких підприємств тощо. Оскільки на сьогодні існує певна невизначеність та водночас достатньо значна різноманітність інструментарію антисипативного планування, то подальші дослідження за проблемою доцільно спрямувати на систематизацію усіх наявних методів антисипативного планування підприємств.

Список використаних джерел

1. Дачій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства / О. І. Дачій. — Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2005. — 206 с.
2. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — [2-е вид.

доп. і перероб.]. — Львів : Національний університет «Львівська політехніка» [Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ + Інституту післядипломної освіти», «Інтелект-Захід», 2003. — 352 с.

3. Кузьмін О. Є. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт : [монографія] / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, К. О. Дорошкевич. — Львів : Міські інформаційні системи, 2011. — 320 с.

4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. — М. : Дело, 1992. — 702 с.

5. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства / О. О. Орлов. — К. : Скарби, 2002. — 336 с.

6. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : [монографія] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко ; за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. — Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. — 198 с.

7. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / [О. В. Шимко, В. С. Рижигов, С. М. Грибкова та ін.]. — Краматорськ : ДДМА, 2009. — 288 с.

8. Салига С. Я. Стратегічне планування на підприємствах : [монографія] / С. Я. Салига, Л. О. Жилінська. — Запоріжжя : КПУ, 2009. — 140 с.

9. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства / Л. А. Швайка. — [4-те видання, стереотипне]. — Львів : «Новий Світ — 2000», 2007. — 268 с.

10. Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : [монографія] / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. — Вінниця : УНІВЕРСУМ — Вінниця, 2006. — 167 с.

11. Руденский Р. А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты : [монография] / Р. А. Руденский ; [научн. ред. проф. Ю. Г. Лысенко]. — Донецк : Юго-Восток, 2009. — 257 с. — (Сер. : Жиснеспособные системы в экономике = Життєздатні системи в економіці).

12. Pertti Kuokkanen. Communicative and Anticipatory Decision-Making Supported by Bayesian Networks: a dissertation [Електронний ресурс]. — Finnish National Defence University. — Department of Leadership and Military Pedagogy. — Helsinki. — Publication Series 1: No 2/2009. — 131 p. — Режим доступу: <https://oa.doria.fi/handle/10024/43917>

13. William C. Ashley. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making [Електронний ресурс] / William C. Ashley and James L. Morrison // The Futurist, September/October 1997. — № 31 (5). — P. 47–50. — Режим доступу : www.inta.gov.ar/.../Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf.

¹ Результати аналізування терміна «антисипація» у довідково-енциклопедичній літературі відображено у праці Адамів М. Є. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах // Галицький економічний вісник. — 2010. — № 3(28). — С. 112–121.