

## СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Резюме.** Розглянуто та проаналізовано позиції авторів щодо визначення сутності антисипативного управління. На основі результатів аналізування літературних джерел уточнено трактування поняття „антисипативне управління підприємством”. Виокремлено основні відмінності між антисипативним та антикризовим управлінням. Виділено характерні риси антисипативного управління та визначено його роль у загальному управлінському процесі.

**The summary.** The positions of authors for interpretation of an essence of anticipative management are viewed and analyzed. It is supplemented the determination of a concept “anticipative management of enterprise” on the base of analyzing of literature sources. The main differences between anticipative management and crisis management are distinguished. The characteristics of anticipative management are selected and its role in the general management process is defined.

**Ключові слова:** антисипація, внутрішнє і зовнішнє середовища, слабкі сигнали, загрози, можливості, антисипативне управління.

**Постановка проблеми.** В умовах трансформаційної економіки будь-яка організація як відкрита система зазнає впливу різноманітних чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ. Зрозуміло, що ці фактори можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на функціонування підприємства, отже, зумовлюють виникнення відповідно перспективних можливостей для розвитку або потенційних загроз, що перешкоджають його успішній діяльності. Однак, сучасне середовище функціонування організації характеризується форсованим розвитком та граничним рівнем невизначеності, непередбачуваності явищ. Такі умови значно ускладнюють діяльність суб’єктів господарювання та вимагають від підприємств максимального рівня підготовки до будь-яких неочікуваних подій. Тому, на сьогодні досить актуальною проблемою для організації є здатність завчасно визначати усі можливі зміни середовища функціонування на ранніх стадіях виникнення та передбачати (прогнозувати) найбільш ймовірні шляхи їхнього розвитку, а також, що найбільш важливо, розробляти оптимальний комплекс превентивних заходів, який дасть можливість ефективно випередити настання потенційних явищ (повною мірою використати можливість чи не допустити будь-який вплив загрози).

Власне, антисипативне управління покликане розв’язати вищеописану проблему. Оскільки на сучасному етапі розвитку теоретичні засади антисипативного управління недостатньо висвітлені у науковій літературі, а практичний досвід його використання на вітчизняних підприємствах ще не накопичився, тому доцільно розкрити сутність антисипативного управління, виділити його характерні риси та обґрунтувати роль у загальному процесі управління організацією.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Чимало праць вітчизняних та зарубіжних науковців присвячено особливостям впровадження та реалізації антисипативного управління на підприємствах різних галузей економіки. Варто зауважити, що у літературних джерелах [2; 4; 7; 10; 13; 16-18; 22-23] усі автори наголошують на важливості використання такого виду управління на підприємствах для ведення успішної і безперебійної діяльності. Водночас, існують суттєві розбіжності у поглядах науковців щодо визначення його сутності. У табл. 1 наведено характеристику антисипативного управління з позицій різних авторів.

На основі зіставлення базових характеристик антисипативного управління, представлених у табл. 1, можна виділити спільні та відмінні риси у позиціях авторів.

Таблиця 1

### Підходи авторів щодо характеристики антисипативного управління

Автори	Трактування терміна „антисипативне управління”	Мета антисипативного управління	Сфера застосування антисипативного управління
1	2	3	4

Богоніколос Н.Д. [4]	Антисипативне управління спрямоване на формування комплексу управлінських рішень щодо ефективного та раціонального функціонування підприємства в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз.	Забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства	Фінансова діяльність підприємства
Гур'янова Л.С., Клебанова Т.С. [7].	Антисипативне фінансове управління спрямоване на раннє виявлення змін, що являються загрозами зниження рівня фінансової безпеки підприємства, та розроблення комплексу заходів щодо їхнього запобігання чи локалізації.	Підвищення ефективності функціонування як фінансової системи, так і підприємства в цілому	
Ешлі В.С., Моррісон Д.Л. [23].	Антисипативне управління спрямоване на визначення нових можливостей, уникнення потенційних небезпек, а також трансформацію загроз у можливості.	Одержання конкурентної переваги	Охоплює усі сфери діяльності організації
Коваленко О.В. [10].	Процес побудови бажаного майбутнього, важливим елементом якого є застосування сценарного планування.	Уникнення та запобігання кризових явищ на підприємстві	Фінансова діяльність підприємства
Мороз О.В., Сметанюк О.А. [13].	Складова антикризового управління на підприємстві, що спрямована на раннє попередження та реагування на фінансову кризу.	Запобігання фінансовій кризі та використання можливостей щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності	
Рогович А.Т. [16].	Антисипативне управління спрямоване на перспективний аналіз та попередження загроз фінансовій безпеці підприємства.	Підвищення рівня фінансової безпеки підприємства та його стабільного функціонування	
Руденський Р.А. [2].	Антисипативне управління – це управління, що базується на таких станах елементів складної системи і зовнішнього середовища, які ще не відбулися, але очікуються.	Підвищення рівня підготовки системи управління складним економічним об'єктом до появи і розвитку неочікуваних подій, як кризового характеру, так і зв'язаних з новими можливостями	Різноманітні процеси та елементи складних економічних систем
Руденський Р.А. [17].	Антисипативне управління передбачає раннє розпізнавання	Забезпечення стійкого розвитку	Економічна безпека

	загроз середовища функціонування та розроблення випереджувальних управлінських дій щодо їхньої локалізації.	підприємства	підприємства
--	---	--------------	--------------

О.В. Коваленко, О.В. Мороз, О.А. Сметанюк розглядають антисипативне управління як різновид антикризового управління, що охоплює фінансову діяльність підприємства та спрямоване на попередження і запобігання кризових явищ, а також використання шансів умов функціонування. Такий підхід є дуже вузьким та лише частково розкриває сутність антисипативного управління. Оскільки, будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах, торкаються не лише фінансової діяльності, але й усіх інших функціональних сфер організації: виробничої, інноваційної, збутової, постачання, інвестиційної тощо. Досить нераціональним також здається те, що автори розглядають антисипативне управління як різновид антикризового управління. Така позиція значно обмежує функціональні можливості антисипативного управління. Слід зазначити, що О.В. Коваленко у трактуванні антисипативного управління вказує на використанні лише одного із методів – сценарного планування. Без сумніву, сценарне планування є одним із важливих та дієвих методів антисипативного управління. Однак, для побудови ефективної системи такого управління слід розглядати сукупність різноманітних методів і відповідно до ситуації обирати найпридатніший.

Хоча Н.Д. Богоніколос, Л.С. Гур'янова, Т.С. Клебанова, А.Т. Рогович та Р.А. Руденський і розглядають антисипативне управління у різних площинах (фінансової діяльності – перші чотири автори та економічної безпеки – останній у вищенаведеному переліку), проте переслідують одну і ту ж мету – забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства. Заслужують на увагу трактування Л.С. Гур'янової, Т.С. Клебанової та Р.А. Руденського, у яких автори наголошують на ранньому виявленні можливих загроз, що є визначальною основою антисипативного управління. Усі науковці підкреслюють, що особлива увага повинна відводитись розробленню випереджувальних заходів, спрямованих на ефективну ліквідацію наслідків від настання загрози. Разом з тим, у такому підході некоректним здається те, що автори у своїх працях у процесі здійснення антисипативного управління звертають увагу лише на потенційні загрози, не враховуючи при цьому можливості для розвитку діяльності. Крім того, як зазначалось вище, недоцільно використовувати цей вид управління стосовно лише окремої функціональної сфери підприємства.

Варто зауважити, що проблема антисипативного управління отримала подальший розвиток у працях Р.А. Руденського. Особливої уваги заслуговує монографія автора [2], у якій науковець ґрунтовно охарактеризував процес антисипативного управління складними економічними системами, у тому числі, підприємствами. У праці зазначено, що цей вид управління передбачає розпізнавання внутрішніх і зовнішніх подій, моделювання їхнього подальшого розвитку та формування множини попереджувальних реакцій з метою прийняття оптимального управлінського рішення. Оскільки в умовах виникнення непередбачуваних подій ймовірність застосування одного прогнозу є досить низькою, тому важливого значення, за переконанням науковця, набуває розроблення сукупності прогнозів або сценаріїв [2, с. 248]. Крім того, заслуговує на увагу твердження автора про те, що аналітична частина завдання антисипативного управління полягає у дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовищ на предмет пошуку слабких сигналів, під якими слід розуміти ознаки подій, які на даний момент не відображають значних відхилень, але для яких існує висока ймовірність їхнього вагомого впливу на певні аспекти діяльності організації в майбутньому [2, с. 75]. Вищеописаний підхід є найбільш комплексним серед інших авторів. Проте, запропоноване автором трактування антисипативного управління, наведене у табл. 1, є дуже узагальненим і не дає змоги зрозуміти його сутність та основне призначення, що вимагає детальнішого опису.

Також вагомих внесок у сфері антисипативного управління здійснили англійські вчені Джеймс Моррісон та Вільям Ешлі. Автори вказують на те, що антисипативне управління є систематичним процесом, який передбачає застосування сучасних методів збору інформації, нових моделей прийняття управлінських рішень, а також способів оцінювання отриманих результатів. Науковці наголошують на важливості використання такого виду управління для

одержання конкурентної переваги у динамічному та високотурбулентному середовищі [23]. Їхнє тлумачення антисипативного управління, представлене у табл. 1, є надто вузьким та не повною мірою розкриває його сутність, що потребує подальшого уточнення.

Для ефективного використання можливостей умов функціонування підприємствам доцільно застосовувати антисипативне управління з метою поєднання інформації, що надходить із зовнішнього середовища, з внутрішніми діями організації. Водночас, неспроможність передбачити зміну може бути фатальною помилкою для підприємства. Так, наприклад, наприкінці 1960-х років відомий американський автомобільний концерн „Дженерал Моторз” не звернув увагу на сигнали, що вичували потенційну енергетичну кризу. У свою чергу, японські компанії, виявивши та проаналізувавши цей сигнал, почали випускати невеличкі автомобілі, що економили паливо. Зрозуміло, що у період енергетичної кризи такі автомобілі користувалися значним попитом серед споживачів. Тоді як, через ігнорування вищезазначених сигналів „Дженерал Моторз” втратив близько 30 % частки ринку у США [23].

Крім вищезгаданих авторів, проблем антисипативного управління торкаються у своїх працях також й інші науковці. Так, Стефан Харпер та Девід Глеу акцентують увагу на тому, що антисипативне управління спрямоване на визначення загроз та можливостей зовнішнього середовища з метою захисту підприємства від можливих небезпек або зниження їхнього впливу. Крім того, автори стверджують, що антисипативне управління передбачає не лише визначення можливостей, але й оперативну здатність ними скористатися у конкурентному середовищі [22].

У. Кристек розглядає антисипативне управління як різновид антикризового менеджменту та розрізняє такі види останнього:

- антисипативний (завчасний) менеджмент – впроваджується у разі існування потенційної загрози кризи;
- превентивний менеджмент – вводиться за наявності симптомів латентної кризи;
- реактивний менеджмент – необхідний, якщо підприємство перебуває у глибокій кризі [20].

У свою чергу, вищезгаданий автор О.В. Коваленко подає свою класифікацію антикризового управління, у якій ототожнює антисипативний і превентивний менеджмент, зазначаючи, що превентивне або антисипативне антикризове управління засноване на використанні засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Основним завданням такого управління є перманентний моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовищ, своєчасний збір й аналіз інформації про показники, що характеризують діяльність підприємства, напрямки й швидкість можливих змін з метою раннього виявлення загрози кризи. Ще більш важливо, на думку автора, оцінити можливі причини й наслідки цих змін [10, с. 101-102].

Антисипативне управління є складовою стійкості підприємства у середовищі, що постійно змінюється, оскільки покликане прогнозувати усі загрози, що надходять із мінливого середовища, а також формувати відповідні реакції з метою уникнення кризи на підприємстві. Антисипативне управління виступає ключовою основою для досягнення тривалого успіху організації [18].

Зважаючи на різнобічність та різноспрямованість поглядів авторів щодо розкриття сутності антисипативного управління, варто також дослідити семантику терміна „антисипація”, як базового пристановлення цієї категорії. Для цього розглянемо тлумачення останнього у довідково-енциклопедичній літературі (табл. 2).

Таблиця 2

**Трактування терміна „антисипація” у літературних джерелах**

Джерела	Трактування терміна „антисипація”
1. Англо-український словник : У 2т. – Близько 120 000 слів / Склав М. І. Балла. – К.: Освіта, 1996. – Т.1. -752 с.	Антисипація - 1) передчуття, передбачення, сподівання, побоювання; 2) передчасність наступу.
2. Балла М. І. Новий англо-український словник / М. І. Балла. – Понад 160 000 слів та словосполучень – 4-е видання, випр. та доп. –	Антисипація – передчуття, передбачення, сподівання.

К.: Чумацький Шлях, 2007. – 668 с.	
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К.; Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2003. – 1440 с.	Антисипація - 1) передбачення, здогад, прогноз; 2) передчасне настання якогось явища, дії; 3) заздалегідь складене уявлення про щонебудь.
4. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2000. – 864 с.	Антисипація – 1) передбачення можливого розвитку подій; 2) передчасне настання певного явища.
5. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., исправ. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 479 с.	Антисипація ( від лат. anticipation) – 1) передбачення, випередження, завчасне розпізнавання можливого розвитку подій; 2) передчасне настання будь-якого явища, яке повинне настати пізніше.
6. Compact Oxford English Dictionary of Current English [Електронний ресурс]. – Third edition revised. - Oxford University Press, 2005. – 1.264 p. - Режим доступу: <a href="http://www.askoxford.com/concise_oed/anticipaton?view=uk">http://www.askoxford.com/concise_oed/anticipaton?view=uk</a>	Антисипація – очікування, передбачення.
7. Merriam-Webster’s Collegiate Dictionary [Електронний ресурс]. – Eleventh edition. - Merriam-Webster, 2003. - 1664 p. - Режим доступу: <a href="http://www.merriam-webster.com/netdict/anticipation">http://www.merriam-webster.com/netdict/anticipation</a> .	Антисипація – 1) завчасна дія, яка бере до уваги чи передбачає подію, що відбудеться пізніше; погляд вперед; 2) використання безготівкових грошей (які ще не є доступними); 3) візуалізація майбутньої події; об’єкт або форма, що передбачає подальші явища; 4) раннє звучання одного чи декількох тонів подальшого акорду, що формують тимчасовий дисонанс.

Із визначень, наведених у табл. 2, випливає, що антисипація є дією, яка спрямована на завчасне розпізнавання певного явища та передбачення можливого його розвитку. Це доцільно розглядати як базову основу для подальшого визначення сутності антисипативного управління.

Отже, аналіз літературних джерел [2; 4; 7; 10; 13; 16-18; 20; 22-23] засвідчив про значну різноманітність поглядів щодо визначення сутності антисипативного управління підприємством і вказав на такі проблемні моменти:

- відсутність єдиного, чіткого трактування категорії „антисипативне управління підприємством”;

- невизначеність сфери застосування антисипативного управління;

- недосконала характеристика антисипативного управління;

- ототожнення антисипативного управління із різновидом антикризового менеджменту.

**Цілі дослідження.** Зважаючи на результати аналізу літературних джерел [2; 4; 7; 10; 13; 16-18; 20; 22-23], цілями подальшого дослідження є:

- уточнення сутності поняття „антисипативне управління підприємством”;

- виокремлення відмінностей між антисипативним та антикризовим управлінням;

- виділення характерних рис антисипативного управління;

- визначення його ролі у загальному процесі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна зацікавленість проблемою антисипативного управління зумовлена тим, що умови, в яких здійснюється діяльність суб’єктів господарювання, характеризуються якісною новизною управлінських завдань та високою ймовірністю виникнення несподіванок і вимагають від організацій визначеного рівня підготовки та запасу гнучкості. Крім того, сьогодні підприємства володіють необмеженим доступом до джерел інформації, можуть використовувати досконаліші системи ресурсного

забезпечення, а також мають широкий спектр методів обґрунтування і вибору раціональних управлінських рішень [2, с. 7-8].

Результати аналізу літературних джерел [1-4; 6-11; 13; 15-23] стали визначальною основою для уточнення поняття „антисипативне управління підприємством”. Отже, антисипативне управління підприємством – це цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутрішнього середовищ на засадах слабких сигналів та формування на цій основі багатоваріантного сценарію, який відображає сукупність найвірогідніших шляхів розвитку можливих подій та комплекс адекватних їм альтернативних заходів, з метою прийняття оптимального управлінського рішення, спрямованого на подолання загроз чи використання можливостей умов функціонування.

Антисипативне управління базується на потенційних змінах середовища функціонування, тобто таких, які ще не відбулися, але є ймовірність їхнього перспективного виникнення та вагомого впливу на діяльність організації. Такий підхід пронизує увесь процес реалізації цього виду управління на підприємстві. Відповідно до цієї позиції застосування антисипативного управління дозволяє організації випередити настання та вплив будь-яких непередбачуваних змін середовища функціонування. Тобто, 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. Таким чином, антисипативне управління виступає дієвим способом забезпечення ефективної та безперебійної діяльності підприємства в умовах високої невизначеності середовища функціонування.

Усі зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах, зумовлюються існуванням різноманітних інформаційних сигналів про їхнє настання. Спочатку ця інформація є досить невизначеною: сигнали – нечіткі, складні для ідентифікування, проте поступово вони розвиваються, видозмінюються та перетворюються у сильні сигнали, очевидні та зрозумілі усім підприємствам [2, с. 77-78]. Оскільки антисипативне управління покликане випереджати настання будь-якої зміни, то саме слабкі сигнали доцільно розглядати як базові інформаційні джерела, які, хоча й містять нечіткі дані, проте характеризуються великим часовим лагом між першими ознаками їхньої появи та конкретним впливом того чи іншого явища, що надає достатньо часу для ретельного і виваженого формування та прийняття превентивного управлінського рішення, спрямованого на використання можливостей чи подолання загроз ще до їхнього настання.

У період економічної кризи актуальність використання антисипативного управління на підприємствах значно посилюється, оскільки воно виступає потужним способом захисту організації від можливих небезпек. Вчасно передбачивши потенційні загрози, підприємство ще до їхнього настання та негативного впливу вже володіє підготовленими заходами протидії небезпекам. Проте, антисипативне управління не слід ототожнювати та порівнювати із антикризовим менеджментом. Ці два види управління є різними процесами, які не можуть замінювати один одного.

На основі аналізу літературних джерел [2; 10; 14], та результатів дослідження можна встановити основні відмінності між антисипативним та антикризовим управлінням:

- метою антикризового управління є забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства та недопущення виникнення ситуації його банкрутства [14, с. 13], антисипативне управління здійснюється з метою прийняття оптимального управлінського рішення, що передують негативному впливу тієї чи іншої загрози або надає можливість скористатися вигідними шансами умов функціонування;

- антикризове управління здійснюється у перед-, післякризовий та власне кризовий періоди [10, с. 101], антисипативне 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;

- антикризове управління в основному зосереджує свою увагу на оперативному виявленні ознак кризового стану підприємства, використовуючи при цьому такі інструменти, як аналіз показників діяльності, експрес-аналіз фінансової стійкості, рейтингову оцінку тощо [14, с. 18], у свою чергу, антисипативне управління покликане передбачати потенційні зміни

середовища функціонування, які ще не відбулися, та оперує основними методами прогнозування.

Антисипативне управління є систематичною цілеспрямованою діяльністю та виступає складовою загального процесу управління організацією. Зважаючи на динамічний розвиток управлінської діяльності та значне різноманіття її видів, на сучасному етапі у науковій літературі немає єдиної чіткої їхньої класифікації. На основі вивчення джерел [2; 5; 11-12; 14], здійснено таку класифікацію, що охоплює не всі види управління, але є достатньою для визначення у ній місця антисипативного управління (рис.1).

Як видно з рис., за метою та характером взаємодії із середовищем функціонування можна виокремити такі види управління: адаптивне, антикризове та антисипативне. Кожен із вищеперелічених видів управління переслідує різні цілі, для досягнення яких контактує із зовнішнім та внутрішнім оточенням з метою одержання інформаційних даних. У середовищі функціонування усі інформаційні сигнали знаходяться на різних етапах життєвого циклу: виникнення, розвитку, насичення тощо. Антикризове управління базується на таких відомостях, які містять у собі конкретну інформацію про стан подій і процесів у середовищі функціонування, що вже відбуваються або незабаром виникнуть, з метою розроблення заходів щодо подолання кризових явищ. Адаптивне управління збирає та накопичує такі інформаційні дані про різноманітні події середовища функціонування, на основі яких можна здійснити адекватну зміну параметрів, структури та властивостей об'єкта управління [5]. На противагу вищезгаданим видам управління, антисипативне управління відбирає із середовища функціонування найперші сигнали, що містять у собі нечітку, невизначену інформацію про перспективні явища, з метою їхньої подальшої обробки, на основі чого формує стійку та передбачувану взаємодію підприємства із зовнішнім та внутрішнім оточенням.



Рис. 1. Класифікація видів управління на підприємстві

З огляду на результати аналізу джерел [2; 23], та дослідження можна виділити такі основні характерні риси антисипативного управління підприємством:

- превентивність – спрямоване на випередження будь-яких ймовірних змін середовища функціонування організації за допомогою формування та реалізації відповідних завчасних заходів;

- систематичність – не є випадковою чи одноразовою дією, а здійснюється на постійній основі з метою забезпечення високого рівня підготовки підприємства до потенційних змін у будь-який період;

- цілеспрямованість – спрямоване на досягнення конкретних цілей підприємства, пов'язаних із максимальним використанням можливостей чи подоланням потенційних загроз та орієнтованих на загальні цілі організації з метою виконання стратегічних завдань;

- функціональність – виконує визначені функції (розпізнавальну, попереджувальну, захисну, прогностичну, реагуючу, спостережну, інформаційну тощо) для здійснення ефективного управління підприємством;

- комплексність – передбачає розроблення множини варіантів розвитку потенційних явищ з метою забезпечення максимального рівня підготовки підприємства до кожного із них;

- відкритість – перебуває у постійному контакті із зовнішнім та внутрішнім середовищами для формування каналів прямого та зворотнього зв'язку з метою отримання інформаційних сигналів [2, с. 47];

- адаптивність – швидко та безболісно пристосовується до змін середовища функціонування [2, с. 48];

- всеосяжність – спрямоване на розпізнавання усіх можливих сигналів про виникнення потенційних змін середовища функціонування організації та охоплює усі сфери діяльності підприємства (виробничу, маркетингову, фінансову, інноваційну, інвестиційну тощо) з метою виявлення можливостей та загроз для кожної з них;

- адекватність – управлінські заходи повинні формуватися відповідно до виявлених загроз/можливостей та на основі сформованих прогнозів;

- пріоритетність – антисипативне управління здійснює ранжування виявлених можливостей і загроз за ступенем важливості та терміновості відповідно до стратегічних завдань підприємства.

На основі вивчення та узагальнення літературних джерел [2; 4; 7; 10; 13; 16-18; 20; 22-23] можна стверджувати, що основними цілями впровадження антисипативного управління на підприємствах є удосконалення системи управління організацією на основі підвищення рівня її підготовки до будь-яких потенційних змін середовища функціонування, забезпечення стабільності функціонування підприємства та розвитку його діяльності за допомогою формування та реалізації оптимального управлінського рішення, спрямованого на превентивне подолання загроз чи максимальне використання можливостей умов господарювання.

Варто також зазначити, що в умовах висококонкурентного середовища антисипативне управління забезпечує вигідну позицію підприємства стосовно інших організацій. Оскільки на ранніх стадіях виникнення тієї чи іншої можливості інформація про неї є нечіткою, незрозумілою, тому не кожне підприємство може виявити та використати такий шанс умов функціонування. Тоді як, антисипативне управління спрямоване на розпізнавання та аналізування таких слабких сигналів з метою завчасного визначення та максимального використання можливостей середовища функціонування, тим самим, надає підприємству сильну конкурентну перевагу над іншими організаціями і забезпечує позицію лідера на ринку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В умовах динамічності та невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльність організації відбувається під впливом різноманітних чинників, що зумовлюють непередбачуване виникнення потенційних загроз і можливостей. Актуальність впровадження антисипативного управління обумовлюється тим, що за таких обставин підприємство отримує здатність раннього розпізнавання можливих змін середовища функціонування, а також передбачення їхнього ймовірного розвитку з метою превентивного подолання виявлених загроз або використання можливостей для підвищення ефективності діяльності. Основним завданням антисипативного управління є випередити настання будь-якої зміни середовища функціонування з метою забезпечення стабільної та ефективної діяльності організації. Антисипативне управління є систематичним



цілеспрямованим процесом, що комплексно охоплює усі сфери діяльності підприємства у будь-який період його функціонування та виступає невід'ємною складовою частиною загального процесу управління організацією.

Оскільки антисипативне управління, як і будь-який процес, передбачає реалізацію послідовних етапів, то подальші дослідження будуть здійснюватись у напрямі структурної декомпозиції системи антисипативного управління на підприємстві.

### **Використана література**

1. Англо-український словник : У 2т. – Близько 120 000 слів / Склав М. І. Балла. – К.: Освіта, 1996. – Т.1. - 752 с.
2. 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).
3. Балла М. І. Новый англо-український словник / М. І. Балла. – Понад 160 000 слів та словосполучень – 4-е видання, випр. та доп. – К.: Чумацький Шлях, 2007. – 668 с.
4. Богоніколог Н. Д. Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 „Економіко-математичне моделювання” / Н. Д. Богоніколог ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2005. - 18 с.
5. Борсук А. М. Поняття адаптації та адаптивного управління підприємством [Електронний ресурс] / А. М. Борсук. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_18/ek1\\_borsuk.htm](http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_borsuk.htm)
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К.; Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2003. – 1440 с.
7. Гурьянова Л. С. Модели антисипативного управления финансовой безопасностью предприятия / Л. С. Гурьянова, Т. С. Клебанова // Теория активных систем : междунар. науч.-пркт. конф., 16-18 ноября 2005 г. : тезисы докл. - М.: ИПУ РАН, 2005. – С. 186-188.
8. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2000. – 864 с.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2002. – 952 с.
10. 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.
11. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник / 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.
12. Мидюк О. Н. Теория управления: Электронное гиперссылочное учебное пособие / О. Н. Мидюк, Л. В. Горьканова, О. С. Янгичер. — М., 2008. - Режим доступу: [http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1\\_0.html](http://cde.osu.ru/demoversion/course124/1_0.html)
13. Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: Монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 167 с.
14. Прохорова В. В. Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку / В. В. Прохорова // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ „ХПІ”. – 2009. - № 35. – С. 12-21.
15. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., исправ. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 479 с.
16. Рогович А. Т. Модели антисипации угроз в финансовой деятельности предприятия [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).
17. Руденський Р. А. Моделювання процесів антисипативного управління економічною безпекою: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.03.02 „Економіко-математичне моделювання” / Р. А. Руденський; Донецький нац. ун-т. - Донецьк, 2002. - 16 с.
18. Business resilience - anticipation as the key to sustainable business success [Електронний ресурс] : a seminar / VNO Management Centre 'De Baak' in Noordwijk, the Netherlands, 2-3 June 2004. – Режим доступу : [http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu04021a.htm?p1=ef\\_publication&p2=null](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu04021a.htm?p1=ef_publication&p2=null).
19. Compact Oxford English Dictionary of Current English [Електронний ресурс]. – Third edition revised. - Oxford University Press, 2005. – 1.264 p. - Режим доступу: [http://www.askoxford.com/concise\\_oed/anticipation?view=uk](http://www.askoxford.com/concise_oed/anticipation?view=uk).
20. Kristek U. Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmungsplanung/U. Kristek. - Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981. – S. 115.
21. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary [Електронний ресурс]. – Eleventh edition. – Merriam-Webster, 2003. - 1664 p. - Режим доступу: <http://www.merriam-webster.com/netdict/anticipation>.
22. Stephen C. Harper. Anticipatory management can not be compromised. (CARPE FUTURUM!) [Електронний ресурс] / Stephen C. Harper & David J. Glew // Industrial Engineer. - Institute of Industrial Engineers, Inc., August 1, 2008. – Режим доступу: [http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/182930117\\_2.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/182930117_2.html)
23. 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). - PP. 47-50.- Режим доступу: [www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf](http://www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf).