

університету економіки та права: зб. наук. праць – Донецьк: ДонУЕП, 2004. – №1. – С. 42-48.
5. Шипуліна Ю.С. Оцінка достатності виробничо-збутового потенціалу господарюючих суб'єктів для інноваційного розвитку / Ю.С. Шипуліна // Проблеми оцінки економічного потенціалу підприємств та механізми використання його показників: всеукраїнська наук.-практ. Конференція. – Суми: СумДУ, 2004. – 65 с. 6. Копитова І.В. Фактори, що обумовлюють ефективність управління промисловим виробництвом / І.В. Копитова // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць в 5 т. Випуск 198. Том I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 380-387. 7. Куліпанов К.О. Підвищення ефективності праці керівників аграрних підприємств: Автореф. ... канд. екон. наук. – Харків, 2005. – 21 с. 8. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: «Вільямс», 2001. – 398 с. 9. Buffet H. The Making of an American Capitalist / H. Buffet. – London: Random House. – 1996. – 205 p. 10. Подольчак Н.Ю. Вибір показників для оцінювання ефективності систем менеджменту машинобудівного підприємства на засадах факторного аналізу / Н.Ю. Подольчак // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2010. – № 668. – С. 382–388. 11. Подольчак Н.Ю. Дослідження часових лагів при формуванні підприємствами інституцій з метою підвищення ефективності власної системи менеджменту / Н.Ю. Подольчак, Н.І. Семен // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку”. – 2005. – №527. – С. 69–75.

УДК 65.012.1:658:621

М.Є. Адамів

Національний університет “Львівська політехніка”

СТРУКТУРНА ДЕКОМПОЗИЦІЯ СИСТЕМИ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Адамів М.Є., 2010

Розглянуто та проаналізовано позиції науковців щодо послідовності здійснення антисипативного управління на підприємствах. За результатами аналізування літературних джерел уточнено трактування поняття „система антисипативного управління”. Здійснено структурну декомпозицію системи антисипативного управління на машинобудівних підприємствах та розкрито сутність її базових елементів. Уточнено послідовність реалізації управлінського процесу у системі антисипативного управління.

Ключові слова: система антисипативного управління, структурна декомпозиція, технологія, методи, рішення, керівництво, комунікації.

THE STRUCTURAL DECOMPOSITION OF THE SYSTEM OF ANTICIPATORY MANAGEMENT ON MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The positions of scientists for a sequence of realization of anticipatory management on the enterprises are viewed and analyzed. It is supplemented the determination of a concept “system of anticipatory management” on the base of analyzing of literature sources. A structural decomposition of the system of anticipatory management on the machine-building enterprises is performed and the essence of its basic elements is opened. A sequence of realization of management process in the system of anticipatory management is clarified.

Keywords: system of anticipatory management, structural decomposition, technology, methods, decisions, leadership, communications.

Постановка проблеми. Успішне функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств зумовлює науково-технічну й економічну могутність країни на макрорівні та сприяє розвитку організацій інших галузей національної економіки на мікрорівні. Забезпечення активного під-

несення підприємств цієї галузі є одним із найбільш пріоритетних завдань держави та її керівників організацій зокрема. Адже сучасний стан вітчизняних машинобудівних організацій демонструє невтішні результати діяльності та характеризується різноманітними проблемами. На фоні потужних машин та високотехнологічного обладнання світових машинобудівних гігантів аналогічна вітчизняна продукція не відзначається високою конкурентоспроможністю та поступається за низкою параметрів. Однією із вагомих причин такого незадовільного стану є відсутність ефективних управлінських механізмів, які здатні забезпечити активний та безперервний розвиток організацій. Сьогодні на більшості вітчизняних машинобудівних підприємств існує проблема вчасного та результативного реагування на зміни середовища функціонування. Йдеться про те, що в умовах форсованого розвитку та критичної невизначеності подій керівники організацій не спроможні максимально використовувати потенційні шанси зовнішнього середовища та перспективні місця всередині організації, а також нейтралізувати деструктивний вплив усіх можливих загроз та небезпек середовища функціонування. Так, глобальний вплив фінансово-економічної кризи торкнувся діяльності усіх без винятку суб'єктів господарювання, зокрема й машинобудівних. Більшість підприємств не змогли запропонувати переконливих аргументів і дієвих способів захисту від негативних явищ та масово демонстрували стагнаційні траєкторії свого розвитку.

Отже, вищезначена ситуація свідчить про те, що переважна частина вітчизняних машинобудівних підприємств не володіє заздалегідь підготовленими інструментами випередження потенційних явищ, тому й не здатна конструктивно відреагувати на будь-яку поточну зміну середовища функціонування. Якщо керівники організацій і здійснюють поодинокі спроби випередження окремого явища у напрямі превентивного подолання загроз чи використання можливостей середовища функціонування, то усі такі намагання характеризуються несистематичністю, неузгодженістю здійснення, що й не веде до бажаного результату. Йдеться про те, що на машинобудівних підприємствах відсутня дієва система антисипативного управління, яка здатна забезпечити максимальний рівень підготовки до будь-яких неочікуваних подій як позитивного, так і негативного характеру.

На сучасному етапі керівники вітчизняних машинобудівних підприємств активно працюють над формуванням способів боротьби із впливом та наслідками світової кризи: намагаються відновити свою діяльність, нарощувати обсяги виробництва, підвищувати конкурентоспроможність продукції, забезпечувати стабільний розвиток тощо. Так, якщо впродовж січня–липня 2009 р. обсяг реалізованої продукції машинобудування становив 36503,5 млн. грн., що на 77,82 % менше, ніж за аналогічний період 2008 р. (64908,8 млн. грн.), то протягом січня–липня 2010 р. можна спостерігати зростання обсягу реалізованої машинобудівної продукції (50671,0 млн. грн.) на 27,96 % до аналогічного показника за січень–липень 2009 р. [12]. Однак, варто наголосити, що усі вищеперелічені спроби будуть тією чи іншою мірою марними, якщо будь-яке неочікуване явище зможе зруйнувати набуті результати організації.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що сьогодні нагальною проблемою для машинобудівних організацій є побудова та використання високоефективних систем антисипативного управління, які забезпечують гармонійну взаємодію усіх її складових з метою досягнення визначених цілей та завдань, пов'язаних із результативним випередженням ймовірних подій. Підґрунтям злагодженого функціонування такої системи є монолітність усіх її елементів, які перебувають у міцному взаємозв'язку та характеризуються вичерпним змістовим наповненням. З метою всеосяжного охоплення та єдиного розуміння усіх складових частин системи антисипативного управління слід здійснити її структурну декомпозицію, остання, своєю чергою, дає змогу поділити систему на окремі елементи для подальшого ретельного дослідження кожного з них.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Системний підхід, що ґрунтується на використанні теорії систем у менеджменті, міцно укорінився у науковій літературі та широко використовується керівниками підприємств різних галузей економіки, зокрема й машинобудівної, на прикладному рівні. Багато вітчизняних та зарубіжних авторів одностайно наголошують на важливості та доцільності побудови систем менеджменту в організаціях з метою злагодженої

взаємодії окремих елементів управлінського процесу. Що стосується антисипативного управління, то особливості формування його систем у літературних джерелах висвітлено недостатньо. Варто зазначити, що чимало авторів у своїх працях розкривають технологію антисипативного управління на підприємствах, виділяють його методи, обґрунтовують процес прийняття управлінських рішень тощо. Усі вищеперелічені елементи розглядаються науковцями відокремлено один від одного, а не як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих одиниць, що формує цілісну систему.

Тракткування терміна „система” у літературних джерелах

Джерела	Тракткування терміна „система”
1. Великий тлумачний словник сучасної української мови [укл. і гол. ред. В. Т. Бусел]. – К.– Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2003. – 1440 с.	Система – 1) Порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням і взаємним зв'язком частин чого-небудь; 2) форма організації, будова чого-небудь; 3) сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням; 4) сукупність способів, методів, прийомів здійснення чого-небудь; 5) будова, структура, що становить єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин.
2. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т. 3 / Ред.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2002. – 952 с.	Система – 1) комплекс елементів та їхніх властивостей, взаємодія між якими зумовлює появу якісно нової цілісності; 2) комплекс підсистем, елементів та компонентів та характерних для них властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно або сутнісно нову інтегративну цілісність.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів: Національний університет "Львівська політехніка" [Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ +" Інституту післядипломної освіти], "Інтелект-Захід", 2003.–352 с.	Система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.	Система – це єдність, яка складається із взаємозалежних частин, кожна з яких додає щось конкретне до унікальних характеристик цілого.
5. Статенко Д. М. Менеджмент. Словник-довідник: Навч. посібник для студентів вищ. нав. закл. / Д. М. Статенко, А. В. Григорович, А. П. Дука. – Хмельницький: Вид-во „Поділля”, 2004. – 587 с.	Система – сукупність взаємопов'язаних елементів, що має „вихід” (мету), „вхід”, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок, „процес” в системі.
6. УСЕ. Універсальний словник-енциклопедія [Електронний ресурс] / [Гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович]. – К. : Ірина, 1999. – 1551 с. – Режим доступу: http://slovopedia.org.ua/29/53409/20574.html	Система – внутрішньовпорядкована структура елементів, яка становить цілісність, сукупність організаційних засад, норм та правил, обов'язкових для певної галузі; сукупність способів дії (метод).
7. Compact Oxford English Dictionary of Current English [Електронний ресурс]. – Third edition revised. – Oxford University Press, 2005. – 1.264 p. – Режим доступу: http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0839190#m_en_gb0839190	Система: 1) сукупність взаємодіючих елементів як частин одного механізму чи взаємопов'язаної мережі, сукупність елементів одного цілого; 2) набір принципів і процедур для досягнення єдиної мети; організована схема або метод здійснення чого-небудь.
8. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary [Електронний ресурс]. – Eleventh edition. – Merriam-Webster, 2003. – 1664 p. – Режим доступу: http://www.merriam-webster.com/dictionary/system	Система: 1) постійно взаємодіючі чи взаємозалежні елементи групи, які формують єдине ціле; 2) організаційно впорядкована сукупність доктрин, ідей чи поглядів, які зазвичай обґрунтовують механізму функціонування системного цілого; 3) організований або встановлений порядок функціонування чого-небудь; 4) гармонійне розташування або схема чого-небудь.

Для встановлення достовірної сутності системи антисипативного управління методом дедукції дослідимо трактування категорій „система” – „система управління” – „система антисипативного управління”. Перш за все, розглянемо тлумачення поняття „система” у літературних джерелах (таблиця).

З огляду на трактування, подані у таблиці, можна виділити основні характерні риси, що притаманні категорії „система”: комплексність (система складається із сукупності елементів, одиниць, частин, які визначають її характер); впорядкованість розташування усіх складових частин (кожен елемент займає своє чітко виділене місце та функціонує у встановленій послідовності з метою уникнення хаосу у системі); єдність елементів (усі структурні одиниці

перебувають у міцному взаємозв’язку один з одним, безперервно взаємодіють між собою, є взаємозалежними, тобто, результат функціонування одного елемента є певною мірою основою для діяльності іншого); цілісність (система функціонує як єдине ціле, одна автономна

одиниця); циклічність функціонування системи (у системі проходить безперервний процес, з визначеними етапами); єдина цілеспрямованість (структурні елементи системи взаємодіють для досягнення спільної мети); діяльність системи ґрунтується на певних вихідних положеннях (правилах, нормах, принципах) тощо.

Що стосується системи управління, то у [8, с. 319] зазначено, що вона є комплексом взаємопов’язаних, взаємодоповнювальних і узгоджених методів, форм і важелів управління, що використовуються апаратом управління на мікрорівні. Л. І. Скібіцька та О. М. Скібіцький стверджують, що система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв’язків; вона набуває вигляду реальної субстанції, внаслідок чого управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функції управління — практичної реалізації. Автори наголошують, що в реальній дійсності управлінська діяльність — це функціонування системи управління [10]. Отже, система управління є сукупністю взаємопов’язаних елементів управлінського процесу, які взаємодіють з метою досягнення спільної мети.

Якщо ж йдеться, зокрема, про систему антисипативного управління, то Н.Д. Богоніколос під такою системою розуміє комплекс управлінських заходів і рішень щодо ефективного та раціонального функціонування підприємства на основі діагностики загроз і попередження їхніх наслідків [2]. На думку Р. А. Руденського, антисипативна система управління економічною безпекою – це така система, яка має можливість оцінювати ступінь вірогідності прогнозів і розробляти випереджувальні реакції на негативні зміни [9]. Крім того, багато зарубіжних авторів трактують антисипативні системи як системи, що ґрунтуються на сформованих моделях майбутнього, відповідно до яких здійснюються адекватні заходи щодо зміни існуючого стану організації. Варто зазначити, що підходи авторів, розглянуті вище, характеризуються значною науковою цінністю, однак формують дещо локалізоване бачення системи антисипативного управління, залишаючи поза увагою інші не менш важливі її характеристики.

Будь-яка система управління ґрунтується на послідовній реалізації управлінського процесу, у якому беруть участь різноманітні елементи управління, зокрема, функції, методи, рішення, комунікації тощо. Оскільки у літературних джерелах чітко не виділено та не охарактеризовано вищеперелічених елементів, то з метою встановлення складу та сутності структурних частин системи антисипативного управління розглянемо варіанти послідовностей здійснення антисипативного управління на підприємствах з позицій різних авторів.

Дещо схожі підходи до реалізації антисипативного управління наведено у працях П. Куоканена, О. В. Мороза та О. А. Сметанюк. Зокрема, О. В. Мороз та О. А. Сметанюк вважають, що антисипативне управління доцільно реалізовувати через три послідовні етапи: 1. Організація постійного моніторингу за внутрішнім та зовнішнім середовищем, виявлення можливих причин та факторів, що здатні спричинити кризу на підприємстві. 2. Прогнозування виникнення та розвитку кризи на основі даних проведеного моніторингу. 3. Розроблення попереджувальних заходів щодо зниження вірогідності розвитку кризових явищ на підприємстві [7, с. 98]. Своєю чергою, П. Куоканен пропонує таку послідовність здійснення антисипативного управління: 1. Формування ситуаційної картини середовища функціонування. 2. Планування. 3. Прийняття управлінського

рішення. 4. Виконання управлінського рішення [16]. Підхід усіх вищеперелічених авторів акцентує увагу лише на реалізації планування та прийнятті управлінського рішення у процесі антисипативного управління. Ця позиція надто обмежує процес антисипативного управління, оскільки не розкриває при цьому інших важливих функцій: організування, мотивування, контролювання та регулювання; залишає поза увагою формування методів менеджменту; не відображає управлінського впливу на засадах керівництва.

Детальніше процес антисипативного управління відображено у монографії [1] Р.А. Руденського. Автор пропонує провадити його за такими етапами: 1. Формалізоване представлення об'єкта управління та його середовища. 2. Розпізнавання ситуацій (внутрішніх та зовнішніх). 3. Ідентифікація моделей поведінки. 4. Формування множини випереджувальних реакцій. 5. Вибір антисипативного управлінського заходу. 6. Реалізація та контролювання виконання рішення [1, с. 44]. Разом з тим, науковець наголошує на важливості використання методів антисипативного управління та необхідності синтезу таких підсистем, які забезпечуватимуть підтримку і прийняття рішень у системі антисипативного управління, зокрема, системи ключових показників діяльності підприємства, системи аналізу слабких сигналів, інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття рішень та системи проектного управління розвитком. Варто також зазначити, що у своїй монографії [1] автор згадує про виконання таких функцій, як планування, організація, аналіз, облік та контроль під час реалізації антисипативного управління. Вищеописаний підхід є найбільш комплексним серед інших авторів та значно ширше розкриває процес такого управління. Однак, позиція Р. А. Руденського характеризується також й певними недоліками. Так, поза увагою науковця залишились такі важливі функції управління, як мотивування та регулювання. Крім того, доволі незрозумілим видається трактування автором функції організації, яка, за його переконанням, полягає у виборі управлінського рішення. Слід також зауважити, що облік є одним із етапів контролювання, тоді як аналіз є складовою планування, тому недоцільно виділяти два процеси, один з яких охоплює інший.

Заслугує на увагу підхід до реалізації процесу антисипативного управління англійських вчених Джеймса Моррісона та Вільяма Ешлі. Науковці пропонують таку послідовність здійснення антисипативного управління: 1. Визначення можливих змін. 2. Підготовлення стислої характеристики потенційних подій. 3. Ранжування ймовірних подій за рівнем пріоритетності. 4. Оцінювання виконаної роботи. 5. Побудова моделі відповідальності менеджерів для прийняття ефективних рішень. 6. Прийняття управлінського рішення [17]. На перший погляд, у вищенаведеній послідовності важко розгледіти технологію управлінського процесу, що ґрунтується на плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні та регулюванні. Однак, у процесі ретельного вивчення запропонованої авторами послідовності можна частково помітити кожен з п'яти функцій управлінського процесу. Хоча вищеописана позиція і містить певні недоліки (не відображено методи менеджменту, процес керівництва тощо), проте, на відміну від підходів інших авторів, відображає тією чи іншою мірою зміст усіх функцій менеджменту.

Отже, аналіз літературних джерел [1–2; 7; 9; 12; 16; 17] засвідчив багатоваріантність позицій щодо реалізації процесу антисипативного управління на підприємстві та вказав на такі проблемні моменти: відсутність єдиного, комплексного трактування поняття „система антисипативного управління”; багатоваріантність переліку структурних елементів системи антисипативного управління; немає чітко окресленої послідовності реалізації процесу антисипативного управління; відсутнє єдине та вичерпне змістове наповнення базових елементів системи антисипативного управління.

Цілі дослідження. Зважаючи на результати аналізу літературних джерел [1, 2; 7; 9; 16; 17] та наявні проблеми функціонування машинобудівних підприємств, цілями дослідження є:

- уточнення сутності поняття „система антисипативного управління”;
- обґрунтування структурної декомпозиції системи антисипативного управління;
- уточнення послідовності реалізації процесу антисипативного управління;
- розкриття сутності структурних елементів системи антисипативного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати аналізу літературних джерел [1-17] слугували визначальною основою для уточнення сутності системи антисипативного управління, під якою слід розуміти впорядковану сукупність технологій, методів, управлінських рішень, керівництва, комунікацій, керуючої та керованої підсистем, які взаємодіють між собою у напрямі результативного випередження усіх можливих змін з метою забезпечення максимального рівня підготовки організації до будь-яких потенційних подій зовнішнього і внутрішнього середовища.

Метою структурної декомпозиції системи антисипативного управління на машинобудівних підприємствах є комплексне відображення усіх елементів такої системи, демонстрування видів взаємозв'язків та розкриття схеми взаємодії між усіма її складовими, а також вичерпне змістове окреслення кожної виділеної частини. Варто зауважити, що вихідною базою для виконання структурної декомпозиції системи антисипативного управління, яка відображена на рис., стали результати узагальнення літературних джерел [1, 2; 5–7; 9; 16, 17].

У графічно деталізованій системі, представленій на рис., безперервно реалізовується *процес антисипативного управління*, який є послідовністю логічно завершених етапів, ефективна реалізація яких забезпечує досягнення цілей антисипативного управління, пов'язаних із результативним усуненням загроз чи максимальним використання можливостей середовища функціонування. Узагальнення літературних джерел [1, 2; 5–7; 9; 16, 17] дає змогу виділити такі етапи антисипативного управлінського процесу:

1. Послідовна реалізація технології антисипативного управління через виконання функцій (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання).

2. Адекватне формування методів антисипативного управління з метою розроблення та теоретичного відображення необхідних способів впливу керуючої системи на керовану, пов'язаних із результативним випередженням ймовірних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

3. Трансформування розроблених методів антисипативного управління у відповідні управлінські рішення з метою здійснення дієвого управлінського впливу, який забезпечує максимальне використання можливостей чи усунення загроз середовища функціонування.

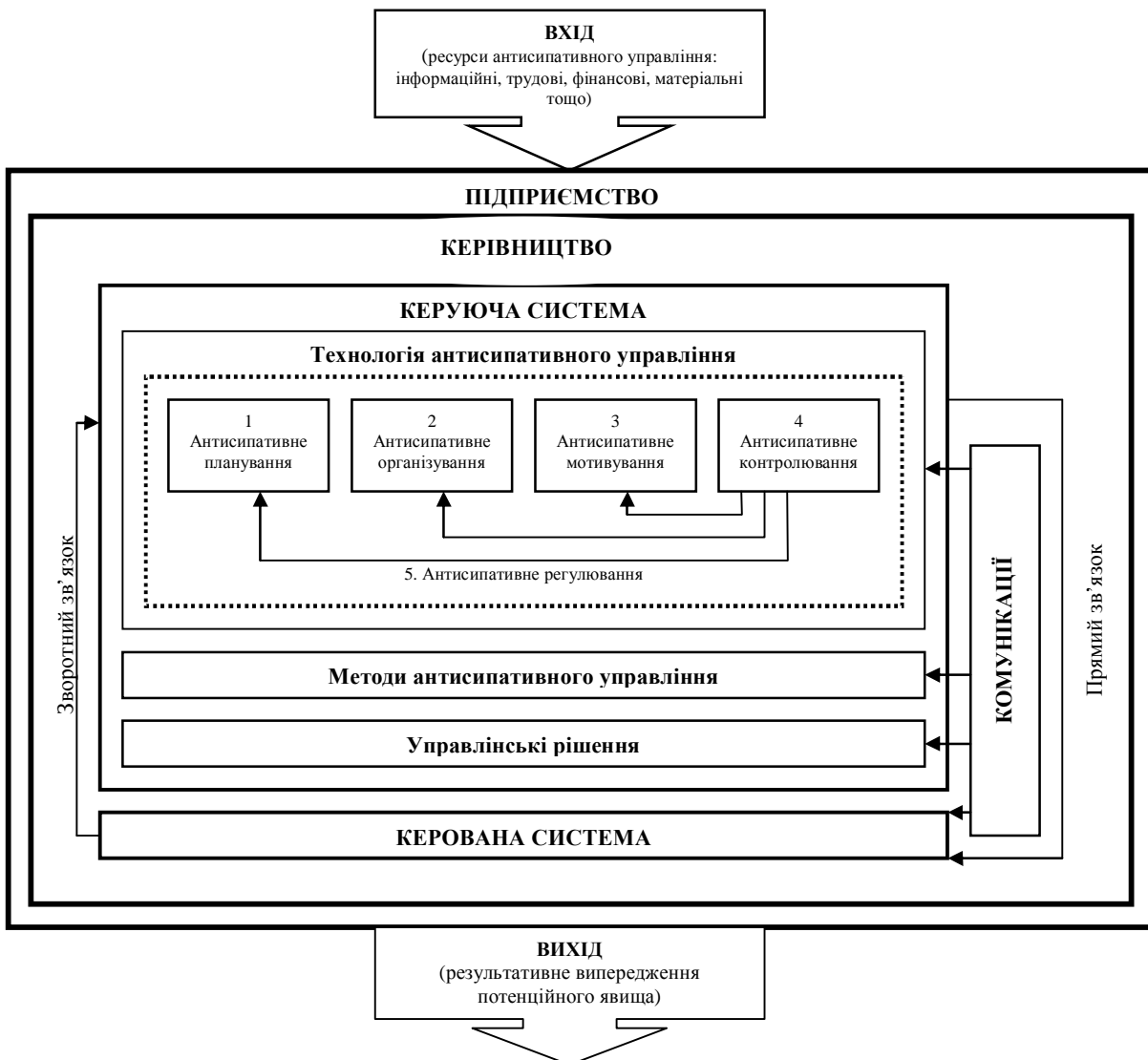
4. Реалізація керівництва як об'єднувальної функції шляхом всеосяжного охоплення усіх процесів у системі антисипативного управління з метою забезпечення їхнього ефективного перебігу.

Як видно із рисунка, у системі антисипативного управління функціонують різноманітні елементи, кожен з яких виступає важливою самостійною одиницею, що забезпечує отримання певного результату, так і невід'ємним доповненням інших частин, сприяючи їхній діяльності. Тому важливо ідентифікувати сутність кожної складової частини системи антисипативного управління з метою забезпечення ефективного функціонування такої системи загалом.

Фундаментальним елементом системи антисипативного управління є його *технологія*, у якій закладено основний зміст управлінської діяльності. Під технологією антисипативного управління слід розуміти послідовний процес, який ґрунтується на реалізації антисипативного планування, антисипативного організування, антисипативного мотивування, антисипативного контролювання та антисипативного регулювання. Для комплексного розуміння сутності вищезгаданої технології розглянемо детальніше кожну функцію антисипативного управління.

Першою функцією вищенаведеної технології є *антисипативне планування*, під яким слід розуміти вид управлінської діяльності, який забезпечує формування поліваріантного сценарію розвитку потенційних подій у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Разом з тим, вищезазначений сценарій розкриває не лише кілька найвірогідніших варіантів розвитку ймовірних явищ, але й є відображенням адекватних їм заходів, тобто, у такому сценарії вже закладено вагоме теоретичне підґрунтя для формування управлінських рішень. Отже, у процесі антисипативного управління планування набуває вагомої значущості та потребує ретельного виконання таких етапів: обґрунтованого інформаційного забезпечення антисипативного планування; визначення цілей та завдань антисипативного планування з орієнтацією на загальні цілі організації; дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування на предмет пошуку „слабких” сигналів про ймовірне виникнення явища; оброблення та аналізування виявленої сукупності сигналів; фор-

мування множини найбільш вагомих сигналів та їхніх характеристик; адекватного вибору методів антисипативного планування; розроблення антисипативних сценаріїв розвитку потенційних подій середовища функціонування; формування зведеного антисипативного багатоваріантного сценарію.



Структурна декомпозиція системи антисипативного управління на машинобудівному підприємстві

Наступною функцією є *антисипативне організування* – це вид управлінської діяльності, який передбачає адекватне формування організаційної структури управління відповідно до визначених цілей та завдань антисипативного управління. На основі вивчення літературних джерел [5, 6; 16, 17] можна стверджувати, що антисипативне організування передбачає: встановлення кола працівників, які будуть задіяні у процес забезпечення та реалізації антисипативного управління (у [17] до таких працівників застосовано узагальнений термін „антисипативний менеджер”); окреслення функцій та розподіл їх між посадовими особами; визначення сфери відповідальності і кола посадових повноважень, а також закріплення їх за конкретними працівниками; формування видів взаємозв’язків між окремими підрозділами, об’єднаними взаємодією для здійснення антисипативного управління тощо. Крім того, у [17] зазначено про доцільність створення антисипативного комітету, який на основі поданої інформації виконує ранжирування потенційних подій за ступенем важливості та терміновості відповідно до стратегічних завдань підприємства, перевіряє розроблені сценарії, формує зведений поліваріантний сценарій та затверджує його тощо. Працівники такого комітету повинні володіти всебічною інформацією про стан організації, її сильні та слабкі позиції з метою вибору найадекватніших ймовірних подій, які або варто усунути відповідно до наявних

вузьких місць, або, навпаки, використати згідно із перспективними можливостями на підприємстві. До складу вищезазначеного комітету зазвичай входять керівники вищої ланки управління і/або окремі менеджери, призначені керівництвом.

Ще одна функція, *антисипативне мотивування* – це вид управлінської діяльності, який полягає у різнобічному стимулюванні працівників, прямо чи опосередковано задіяних у процес антисипативного управління, на якісне забезпечення та оптимальну реалізацію антисипативного управлінського процесу з метою досягнення організаційних та особистих цілей. Варто зазначити, що у процесі здійснення антисипативного мотивування слід застосовувати або поєднувати загальноприйняті процесійні та змістові теорії у цій сфері. Разом з тим, найбільш прикладними механізмами антисипативного мотивування працівників є система матеріального та морального стимулювання. До основних характеристик матеріального антисипативного мотивування можна віднести: обґрунтоване встановлення розміру заробітної плати працівників, задіяних у процес реалізації антисипативного управління, відповідно до визначених форм та систем оплати праці; об'єктивне визначення додаткових заохочувальних виплат (премій, надбавок, доплат тощо), наприклад, надання премій за розроблення результативного антисипативного сценарію, доплат – за роботу у понаднормовий час у зв'язку із неочікуваним виникненням сигналу про настання певного явища тощо. Своєю чергою, з позиції морального антисипативного мотивування слід застосовувати, наприклад, за ефективного здійснення управлінського процесу нагородження грамотами, винесення подяки, просування за службовою ієрархією тощо.

Четвертою функцією є *антисипативне контролювання*, під яким слід розуміти вид управлінської діяльності, під час якої керівництво на основі встановлених норм, стандартів та критеріїв здійснює комплексну перевірку результативності функціонування системи антисипативного управління з метою визначення необхідності певних коректив. До основних об'єктів такого контролювання можна віднести усі елементи системи антисипативного управління та результати їхнього функціонування, зокрема, розроблені сценарії розвитку майбутніх подій, сформовану антисипативну організаційну структуру управління, встановлені форми та системи оплати праці тощо. Результатом виконання антисипативного контролювання є чітко сформована та обґрунтована інформаційна база для здійснення антисипативного регулювання.

Завершальною функцією вищезгаданої технології є *антисипативне регулювання*, яке є видом управлінської діяльності, що пов'язаний із ліквідуванням виявлених недоліків, відхилень, невідповідностей тощо у системі антисипативного управління шляхом здійснення адекватних корегувальних заходів. Антисипативне регулювання є завершальною дієвою функцією, що удосконалює процес перебігу усіх інших функцій з метою забезпечення ефективного функціонування системи антисипативного управління. До конкретних антисипативних регулювальних заходів можна віднести: корегування сформованих сценаріїв; перерозподіл функцій між працівниками, які беруть участь у процесі реалізації антисипативного управління, через недостатню функціональну навантаженість окремих менеджерів; зміна розміру фонду оплати праці у зв'язку із просуванням працівника за службовою ієрархією тощо.

Успішна реалізація вищеописаної технології антисипативного управління створює основу для формування методів менеджменту. *Методи антисипативного управління* – це сукупність способів та прийомів, за допомогою яких керівництво безпосередньо впливає на працівників, задіяних у процес антисипативного управління, з метою досягнення визначених цілей та завдань, пов'язаних із результативним випередженням потенційних явищ та орієнтованих на загальні цілі організації. У процесі реалізації антисипативного управління можна отримати, наприклад, такі методи менеджменту: антисипативний багатоваріантний сценарій, посадові інструкції для працівників, які беруть участь у реалізації антисипативного управління, положення про антисипативний керуючий комітет, положення про преміювання працівників за ефективно розроблення та впровадження багатоваріантного сценарію, наказ про реорганізацію антисипативного керуючого комітету у зв'язку із недостатньою кількістю працівників у ньому тощо.

Управлінське рішення як формалізований метод менеджменту є ключовим елементом у системі антисипативного управління, який демонструє кінцеві результати виконаної управлінської

діяльності та відображає досяжність визначених цілей. Управлінські рішення у системі антисипативного управління повинні, перш за все, бути спрямованими на превентивне подолання потенційних загроз або максимальне використання можливостей умов функціонування. Якісне виконання оптимального управлінського рішення забезпечує ефективне випередження будь-яких ймовірних подій зовнішнього та внутрішнього середовища. Варто зазначити, що визначальною особливістю формування рішень у системі антисипативного управління є потенційність настання певного явища. Тобто, управлінські рішення створюються на основі інформації про події, які ще не відбулися, проте існує ймовірність їхнього виникнення та впливу на діяльність організації. За таких умов у процесі формування антисипативних управлінських рішень слід акцентувати увагу на розроблених сценаріях, у яких відображені шляхи розвитку того чи іншого явища та вже закладені адекватні їм заходи.

Об'єднувальною функцією, що охоплює усі процеси у системі антисипативного управління, є *керівництво*, яке забезпечує ефективну реалізацію технології антисипативного управління, адекватне формування його методів та трансформування останніх у раціональні управлінські рішення. Для забезпечення максимально ефективної роботи своїх підлеглих антисипативний керівник повинен адекватно обирати, застосовувати або поєднувати існуючі форми влади (примусу, винагороди, дисциплінарну, еталонну, інформаційну тощо). Крім того, важливо пам'ятати і про вибір та використання адекватного стилю керівництва, який характеризує манеру поведінки того чи іншого керівника. Обраний стиль не є константою у процесі здійснення керівництва, а повинен гнучко адаптуватися, змінюватися відповідно до ситуації. Дотримання вищенаведених умов забезпечуватиме ефективний перебіг антисипативного управлінського процесу і, як наслідок, досягнення його цілей та завдань, пов'язаних із випередженням ймовірних явищ середовища функціонування.

Комунікаційний процес у системі антисипативного управління є процесом обміну інформацією між елементами внутрішнього та/або зовнішнього середовища організації з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Антисипативне управління ґрунтується на постійному дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища з метою отримання достовірних інформаційних даних про ймовірне виникнення того чи іншого явища, тому важливо організувати ефективні комунікації (між організацією і зовнішнім середовищем, організаційні та міжособистісні), які би характеризувалися результативністю та мінімальним рівнем виникнення різноманітних перепон, шумів тощо. Ефективно налагоджений комунікаційний процес забезпечує повне інформативне насичення усіх етапів управлінського процесу, що сприяє успішному функціонуванню системи антисипативного управління.

Повернувшись до рисунка, можна помітити, що *керуюча система* охоплює усі складові елементи, які безпосередньо забезпечують процес антисипативного управління. Основними елементами такої системи є суб'єкти антисипативного управління, тобто керівники, управлінці, фахівці, менеджери різних рівнів управління, що прямо чи опосередковано залучені у процес антисипативного управління через виконання закріплених за ними повноважень. Крім того, до складу керуючої системи входять й інші елементи, що забезпечують її функціонування, зокрема, різноманітні технічні, програмні, комунікаційні засоби та усі інші необхідні ресурси. Своєю чергою, *керована система* (об'єкт антисипативного управління) містить елементи середовища, в якому функціонує підприємство.

Підсумовуючи вищезазначене, слід наголосити, що система антисипативного управління не є відокремленою одиницею та в жодному випадку не замінює загальну систему управління, а є її органічною складовою частиною та активно взаємодіє з іншими процесами, що безперервно проходять в організації. Система антисипативного управління формує удосконалене бачення загальної системи управління з позиції максимального рівня підготовки до потенційних подій. Досягаючи власних специфічних цілей, система антисипативного управління одночасно покликана сприяти функціонуванню загальної системи управління шляхом забезпечення її динамічного розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах невизначеності та нестабільності середовища функціонування важливим завданням для керівників машинобудівних

підприємств є побудова високоефективної і дієвої системи антисипативного управління, яка спроможна забезпечити максимальний рівень підготовки організації до неочікуваних подій. Структурна декомпозиція системи антисипативного управління дала змогу визначити перелік її базових елементів (технологія, методи, управлінські рішення, керівництво, комунікації, керуюча та керована системи), органічно поєднати усі вказані складові частини та розкрити їхнє змістове наповнення. У процесі формування системи антисипативного управління необхідно враховувати вплив різноманітних факторів, тому подальші дослідження доцільно здійснювати у напрямі розроблення класифікації чинників, які впливають на побудову вищезгаданої системи.

1. *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).* 2. *Богоніколос Н. Д. Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.03.02 „Економіко-математичне моделювання” / Н. Д. Богоніколос ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 18 с.* 3. *Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К.; Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2003. – 1440 с.* 4. *Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2002. – 952 с.* 5. *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.* 6. *Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Пер. С англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.* 7. *Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: Монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 167 с.* 8. *Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устинко О. А., Юрій С. І. Економічний словник : У 2 т. Т.2 / За ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 568 с. 319 с.* 9. *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.* 10. *Скібіцька Л. І. Менеджмент: навч. посібник [Електронний ресурс] / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с. – Режим доступу : http://zaochka.net/catalog_p_5_p_p_11.html.* 11. *Статенко Д. М. Менеджмент. Словник-довідник: Навч. посібник для студентів вищ. нав. закл. / Д. М. Статенко, А. В. Григорович, А. П. Дука. – Хмельницький: Видав. „Поділля”, 2004. – 587 с.* 12. *Статистична інформація про обсяги реалізованої промислової продукції за 2008-2010 рр. Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.* 13. *УСЕ: Універсальний словник-енциклопедія [Електронний ресурс] / [Гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович]. – К. : Ірина, 1999. – 1551 с. – Режим доступу: <http://slovopedia.org.ua/29/53409/20574.html>.* 14. *Compact Oxford English Dictionary of Current English [Електронний ресурс]. – Third edition revised. – Oxford University Press, 2005. – 1.264 p.. – Режим доступу: http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0839190#m_en_gb0839190.* 15. *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary [Електронний ресурс]. – Eleventh edition. – Merriam-Webster, 2003. – 1664 p.. – Режим доступу: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/system>.* 16. *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>.* 17. *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.*