

## **АНТИСИПАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасна теорія і практика функціонування вітчизняних підприємницьких структур в умовах загострення конкуренції на ринках усіх галузей національної економіки, високого рівня динамічності й невизначеності зовнішнього середовища, соціально-політичної та економічної нестабільності в державі вказують на об'єктивну необхідність та важливість інноваційних перетворень на підприємствах для подолання різноманітних кризових проблем їхньої діяльності та збереження позицій на ринку. На сучасному етапі значна частина вітчизняних суб'єктів господарювання вже функціонує в умовах критичного дефіциту ресурсів, при цьому найдужче помітною є нестача фінансових і матеріальних ресурсів. За таких обставин особлива увага повинна відводитись кадровим ресурсам підприємства, зокрема, таким інтелектуальним працівникам, які здатні генерувати та втілювати якісні інноваційні пропозиції щодо вирішення проблем різних сфер діяльності підприємства та забезпечення його прогресивного розвитку.

Одним із інноваційних векторів розвитку управлінської діяльності підприємств є застосування антисипативного управління, що в сучасних малопрогнозованих та вкрай невизначених умовах функціонування дозволяє суб'єктам господарювання істотно підвищити рівень їхньої підготовки до майбутніх змін середовища функціонування. Це уможливується на основі цільової взаємодії управлінських процесів зі слабкими сигналами як ранніми ознаками потенційних явищ у контексті їх комплексного дослідження (пошуку, ідентифікування, відбору, оброблення, впорядкування, прогностичного інтерпретування тощо) з метою завчасного визначення на цій основі можливостей або загроз умов функціонування підприємства та прийняття необхідних управлінських рішень. Адже за сучасних обставин для підприємств вже недостатнім є пристосування до поточних змін середовища функціонування, натомість виникає необхідність у випередженні потенційних явищ з метою забезпечення адекватного своєчасного реагування. В умовах становлення антисипативного управління у вітчизняному підприємницькому середовищі ключову роль відіграє якісний HR - менеджмент у цій сфері. Мова йде про раціональний добір працівників, які зможуть ефективно виконувати антисипативні завдання, перманентне підвищення рівня їхньої кваліфікації, забезпечення сприятливих умов праці, якісне стимулювання роботи тощо.

Вибір працівників для впровадження і здійснення антисипативного управління на підприємстві повинен відбуватись продумано та обгрунтовано на основі попереднього визначення не лише рівня кваліфікації працівників у сфері антисипативного управління, але й їхніх творчих здібностей та особистісних характеристик. Адже антисипативне управління передбачає виконання не лише кількісних завдань, що потребують відповідних знань, вмінь і досвіду працівників, але й завдань якісного характеру, що реалізуються на основі логіко-креативного й творчого підходу. Слід зазначити, що до здійснення антисипативного управління можна залучати власні кадрові ресурси підприємства, що характеризуються належним рівнем компетенцій у цій сфері, або у протилежному випадку – наймати нових працівників, що відповідатимуть усім необхідним вимогам. В умовах відсутності належного досвіду здійснення антисипативного управління на вітчизняних підприємствах раціональним видається спрямування працівників на відповідні навчальні курси, семінари, програми для підвищення їхньої кваліфікації, розвитку вмінь, здібностей та навиків у сфері антисипативного управління.

Як зазначалось вище, антисипативне управління ґрунтується на реалізації низки якісних операцій, що пов'язані з пошуком слабких сигналів, їх ідентифікуванням, відбором, передбаченням та обгрунтуванням альтернативних траєкторій розвитку до конкретних потенційних явищ, розробленням якісних пропозицій і заходів щодо використання ідентифікованих за слабкими сигналами можливостей чи ліквідації загроз тощо. Для виконання перелічених завдань фахівці з антисипативного управління повинні володіти потужним креативним потенціалом, стратегічним баченням майбутніх ситуацій, інтуїтивними якостями щодо пошуку, відбору та ідентифікації слабких сигналів, уміти виявляти найбільш перспективні та небезпечні сфери середовища функціонування, розпізнавати його слабкі сигнали, логічно та

обґрунтовано формувати різноваріантні альтернативні траєкторії розвитку потенційних явищ, продукувати креативні ідеї та пропозиції щодо вирішення нестандартних ситуацій, розробляти оптимальні заходи щодо використання виявлених шансів чи уникнення небезпек умов діяльності підприємства тощо.

З огляду на специфіку антисипативного управління та різноякісний характер його завдань виникає необхідність у налагодженні ефективної системи мотивування працівників у цій сфері. За забезпечення ефективного матеріального та морального стимулювання діяльності працівників, що задіяні у процес антисипативного управління, відповідає функція мотивування. На підставі [1] можна стверджувати, що мотивування в межах антисипативного управління – 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. Раціональний вибір дієвих методів стимулювання роботи фахівців з антисипативного управління повинен забезпечувати розкриття і розвиток їхнього креативного потенціалу та досягнення ефективних результатів праці. Варто зазначити, що під час здійснення мотивування працівників, задіяних у процес антисипативного управління, слід застосовувати або поєднувати загальновідомі процесійні та змістові теорії у цій сфері. Разом з тим, найбільш прикладними механізмами мотивування працівників в межах антисипативного управління є система матеріального та морального стимулювання. До основних завдань матеріального мотивування можна віднести: обґрунтоване встановлення розміру заробітної плати працівників, задіяних у процес реалізації антисипативного управління, відповідно до визначених форм та систем оплати праці на підприємстві; об'єктивне визначення додаткових заохочувальних виплат (премій, надбавок, доплат тощо), наприклад, надання премій за розроблення результативного антисипативного сценарію, зростання прибутку, економії ресурсів, зниження величини певних витрат внаслідок ефективної реалізації антисипативного управління на підприємстві, покращення окремих показників діяльності підприємства, удосконалення різноманітних планів та стратегій розвитку підприємства внаслідок виявлення додаткових можливостей чи загроз умов функціонування за слабкими сигналами, розроблення та реалізацію ефективних креативних рішень у певній сфері функціонування підприємства тощо. Крім того, доцільним видається також вручення цінних подарунків, сертифікатів, надання корпоративного мобільного зв'язку, індивідуального програмно-технічного забезпечення тощо.

Не менш важливого значення в межах мотивування працівників, задіяних в процес антисипативного управління, набуває і моральне стимулювання їхньої роботи. На сьогодні науковці дедалі частіше звертають увагу саме на моральне стимулювання діяльності креативних, ерудованих, інтелектуальних працівників з огляду на необхідність задоволення наявних у них потреб вищого порядку. Що стосується морального мотивування працівників в межах антисипативного управління, то у цьому випадку доцільно застосовувати різноманітні нематеріальні стимули: нагородження грамотами, оголошення подяки, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, просування за службовою ієрархією працівників за якісну реалізацію антисипативного управлінського процесу та виконання посадових обов'язків, висвітлення їхніх досягнень у засобах масової інформації тощо [1; 2].

1. *Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій: [монографія] / Кузьмін О.Є., Алексєєв І.В., Мельник О.Г. [та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. – Львів: Видавництво «Растр-7», 2013. – 428 с. 2. Горячка О.О. Методи стимулювання персоналу інноваційних креативних колективів промислових підприємств / О.О. Горячка // Економіка та держава. – 2013. - № 6. – С. 66-70.*